

LUMEA în viziunea lui PETER DRUCKER



Teora

Jack Beatty

Internet: www.teora.ro

Lumea în viziunea lui Peter Drucker este prima lucrare biografică și, în același timp, primul "portret" intelectual al uneia dintre cele mai mari minți ale secolului nostru - "cel mai mare gânditor pe care știința managementului l-a produs vreodată",

după aprecierile publicației *The Economist*. Scrisă într-o perfectă colaborare cu Drucker însuși, cartea reprezintă o incursiune în cele peste șase decenii de activitate a marelui teoretician.

Cititorul este invitat

— Să-l descopere pe Peter Drucker ca virtual creator al științei managementului

— Să afle povestea nespusă a studiului clasic, intitulat *Concept of the Corporation*, realizat de Drucker asupra companiei General Motors și contestat de binecunoscutul președinte al acesteia, Alfred P. Sloan

— Să constate un paradox care revine mereu în activitatea lui Drucker: "omul care a inventat societatea corporatistă" este uneori un critic dur al exceselor sistemului capitalist



Jack Beatty

LUMEA în viziunea lui

PETER DRUCKER în colecția

*

În Biblioteca Omului de Afaceri au apărut:

1. Primii pași în afaceri de Gary Jones

2. Consultanță în afaceri de M. Pinder & S. Meadam

3. Management financiar de Steve Robinson

4. Femeile în management de S. Vinnicombe & N. L. Colwill

5. Planul de afaceri de Alan West

6. Comportamentul consumatorului

- 7. Arta negocierii** *de Jean-M. Hiltrop & Sheila Udall*
- 8. Planificarea strategică pentru întreprinderi mici**
- 10. Certificarea ISO 9000** *de Mike Mirams, Paul Meelheron*
- 11. Contabilitate de gestiune**

În aceeași colecție vor mai apărea:

Managementul organizațiilor non profit

Inteligența strategului

În colecția

ECONOMIE – FINANȚE – AFACERI

Au apărut:

1. Managementul marketingului *de Philip Kotler*

2. Managerul total *de Charles Coates*

3. Marketingul cu costuri minime *de Ros Jay*

4. Management strategic *de Bogdan Băcanu*

5. Principiile marketingului *de Philip Kotler*

Jack Beatty

LUMEA în viziunea lui PETER DRUCKER

Traducere de Brândușa Scarpet

Teora

Titlul original: *The World According to Peter Drucker*

1998 Teora

Romanian Translation 1998 by The Free Press

Original English language edition 1998 by Jack Beatty

The Free Press.

A Division of Simon & Schuster Inc.

Teora

București, România **teorateora.kappa.ro**

Coperta: Gheorghe Popescu

NOT 2477 ECO PETER DRUCKER

ISBN 973 - 601 - 924 - 1

Cuprins

Mulțumiri

Prolog

1. O educație neobișnuită

2. "Scriu"

3. În căutarea noii societăți

4. General Motors văzut din interior

5. Transformarea esențială a secolului XX...

6. Inventând managementul

7. Era discontinuității

8. Croiește-ți singur drumul

9. "Dumnezeu nu are nevoie de consultant în probleme de management"

Note

Mulțumiri

Îi sunt recunoscător lui Peter Drucker pentru că a avut amabilitatea să-mi acorde interviuri care să mă ajute să-i conturez portretul intelectual, pentru că a răspuns cu mult tact întrebărilor mele și a adnotat manuscrisul. Este relevant pentru caracterul lui Peter Drucker faptul că singura modificare pe care a solicitat-o se referea la exactitatea datelor statistice, acceptând fără rezerve judecata mea, uneori critică. Peter și Doris mi-au oferit ospitalitate

furându-și din timpul lor limitat – Doris lansează un nou produs și scrie lucrarea "Invent Radium or I'll Pull your Hair".

Îi datorez, de asemenea, recunoștință lui William Withworth, redactorul șef al publicației *Atlantic Monthly*, din al cărui personal fac parte. Această carte n-ar fi putut fi scrisă fără ajutorul lui. Le mulțumesc și colegilor mei Cullen Murphy, Martha Spaulding, Barbara Waliraff, Corby Kummer și Michael Curtis pentru că m-au sprijinit și au preluat multe dintre atribuțiile mele.

Adresez cele mai calde mulțumiri lui Bob Buford, Don și Carol Mitchell, Bill Johnston, Rand Castile, Charles Ellis, Frances Hesselbein, Vincent Barabba, Michael Mufson și Charles Magraw. Mathew Dalleck și-a rupt din timpul său dedicat cărții despre originea campaniilor politice modeme, ce urmează să apară la editura "Free Press", pentru a mă ajuta să fac cercetări pentru această carte – mulțumesc, Matt. Chris Berdick, redactor la *Atlantic Monthly*, ne-a ajutat, de asemenea – mulțumesc, Chris.

Îi mulțumesc în mod special agentului meu, Rafe Sagalyn, a cărui încredere în această carte a ajutat-o la lansare; editorului meu de la Free Press, Bruce Nichols, a cărui critică profesionistă a făcut posibilă apariția lucrării; și lui Robert Harrington, pentru coordonarea sa editorială.

Sora mea, Joan R. Bond, a decedat în timp ce scriam cartea: profesoară talentată, mamă și bunică iubitoare – absența lui Joan e dureros resimțită de toți cei care au cunoscut-o.

Fiului meu, Aaron, pe care îl iubesc.

Dedic această carte soției mele Lois, care a adus acel plus necesar pe fiecare pagină.

Jack Beatty

Prolog

Președintele știa că acest om nu are nevoie să fie prezentat, așa încât, fărâ nicio introducere, le-a spus salariaților Departamentului de Sănătate, Educație și Prosperitate care veniseră să asculte discursul său: "Peter Drucker susține că guvernul modern poate realiza bine doar două lucruri: războiul salariilor și devalorizarea monedei. Scopul administrației mele este acela de a dovedi că domnul Drucker se înșală". Dacă Richard Nixon credea că nu trebuie să-l prezinte pe Peter Drucker acum 30 de ani, e necesar s-o fac eu acum? Renumele lui Drucker e mondial. (Testul necesar stabilirii faimei mondiale a unei persoane presupune ca unul dintre romanele sale să fie în topul vânzărilor din Brazilia). Conform unei cărți recente despre maestrul managementului, Peter Drucker este "unul dintre puținii gânditori din toate disciplinele care poate pretinde că a schimbat lumea: el e inventatorul privatizării, apostolul unei noi clase de salariați specialiști, inițiatorul managementului ca disciplină serioasă". Drucker a fost denumit în multe feluri, de la "părintele managementului" la "omul care a schimbat fața Americii industriale", sau "cel mare gânditor care a elaborat teoria managementului". Aceste elogii s-au dovedit a fi pe deplin meritate. Cartea de față își propune să demonstreze acest lucru.

O educație neobișnuită

Memoria lui Peter Drucker reține unul dintre cele mai grele momente ale secolului XX. Se afla în baie cu copiii, chiar deasupra biroului tatălui său, și apropiindu-și urechea de țeava pentru încălzire a putut auzi trei voci. Una aparținea tatălui său,

funcționar superior de stat la Ministerul Economiei din Guvernul Austro-ungar, a doua aparținea unchiului său, unul dintre cei mai importanți juriști ai Vienei, iar cea de-a treia era a lui Thomas Masaryk, viitorul președinte al Cehoslovaciei. Neavând încă 5 ani, Peter nu putea fi sigur care anume dintre ei a spus: "Acesta nu e doar sfârșitul Austriei, ci al civilizației". Era în august 1914. Primul război mondial tocmai începuse.¹

În vara aceea, cu puțin timp înainte, familia Drucker – tatăl său, Adolph, mama sa, Caroline și fratele său mai mic, Gerhart – petrecând o vacanță îndelung plănuită pe coasta Adriaticii, de-abia se instalase pe plajă când a sosit știrea despre asasinarea arhiducelui Ferdinand la Sarajevo. Asasinul era un terorist care acționa în (deși, cum s-a dovedit mai târziu, nu *pentru*) Serbia independentă, țară învecinată cu Bosnia, provincie a Imperiului Austro-ungar din 1908. Serbia se afla sub protecția Rusiei, care era legată printr-un tratat cu Franța, așa cum erau legate Franța de Anglia și Austro-Ungaria de Germania. Departamentul de război al Vienei a folosit asasinatul, pentru care Serbia era făcută responsabilă, drept pretext pentru a distruge respectivul stat, acesta fiind unul dintre scopurile urmărite de imperiu de multă vreme. Țesătura complicată a alianțelor a împiedicat izolarea conflictului în Balcani. Represaliile austriece contra Serbiei riscau să declanșeze un război european.²

Un coleg al lui Adolph Drucker i-a trimis acestuia o telegramă îndemnându-l să se întoarcă imediat la Viena, pentru a încerca să tempereze intențiile de declanșare a unui război. (Așa i-a povestit Adolph mai târziu fiului său, care nu-și amintea din acea vacanță decât costumul de baie nostim al mamei sale.) "Liberalii și pacifiștii recunoscuți" din rândul funcționarilor superiori de stat, spunea Adolph, își asumaseră sarcina să influențeze miniștrii și oamenii

politici, să încerce să ajungă la bătrânul împărat prin zidul de slujitori la fel de bătrâni, pentru "a împiedica producerea unei catastrofe". Încercarea lor a eșuat: declarând război Serbiei și bombardând capitala acesteia, Belgrad, Austro-Ungaria a aprins scânteia.³

Războiul i-a marcat copilăria lui Peter Drucker, deși, după cum vom vedea, i-a înlesnit totodată cariera de scriitor. El și prietenii lui au învățat să citească "parcurend listele de răniți și necrologurile cu margini negre în căutarea unor nume cunoscute, nume ale unor persoane pe care le iubeam și a căror lipsă o resimțeam". Pentru ei, războiul era o stare de fapt mondială. "Niciunul dintre noi nu-și putea imagina că războiul se va sfârși vreodată" își amintește Drucker. "De fapt, orice băiat de vârsta mea știa că expresia «când mă voi face mare» însemna «când voi fi înrolat și trimis pe front»".⁴

Cu câțiva ani înainte, când Drucker era licean, clasa lui fusese însărcinată să treacă în revistă prima apariție a unei cărți despre război. "Când discutam despre acestea la ora de curs, unul dintre colegii mei a spus: «Toate aceste cărți afirmă că războiul mondial a fost un război care s-a desfășurat pe fondul unei totale incompetențe militare» De ce? Profesorul nostru, fără să ezite o secundă, i-a răspuns: «Pentru că n-au murit destui generali; ei au stat în spatele frontului și i-au lăsat pe alții să lupte și să moară»". Din acest punct de vedere, generația lui Drucker a avut ceva în comun cu generalii. A fost cruțată. Drucker e conștient de șansa de a fi fost prea tânăr pentru a fi folosit drept carne de tun de către acei generali incompetenți și asasini. "Acei dintre noi care au fost cruțați de ororile în ce abundă în epoca noastră", scria el în *Landmarks of Tomorrow* (1959), "care nu au suferit niciodată din cauza războiului total, a lagărelor de muncă sclavagiste și a terorii

poliției, nu datorează doar recunoștință; datorează milă și compasiune".⁵

Dacă războiul a provocat teamă, pacea a adus foamete. Iama lui 1919 – 1920 a fost cumplită. "Ca orice copil din Viena", scrie Drucker în strălucita lui autobiografie, *Adventures of a Bystander* (1979), "am fost salvat de Herbert Hoover a cărei organizație oferea școlilor masa de prânz. Am rămas de atunci cu o aversiune constantă pentru budinca de ovăz cu cacao – dar ei mi-au salvat fără îndoială viața, ca și pe cea a milioane de copii din Europa Continentală. O "organizație" a realizat toate aceste fapte bune. Se pot vedea rădăcinile biografice ale conceptului de organizație al lui Drucker, văzut ca instrument de creativitate umană.

Trebuie remarcat că misiunea lui Hoover a fost totodată o reușită a managementului, deși cuvântul nu avea atunci sensul de astăzi. După cum vom vedea, Peter Drucker va analiza una dintre cele mai mari organizații din lume, General Motors, în studiul lui de-o viață privind prima "societate de organizații" din istorie și rolul managementului în acea societate. Mai mult, în "manager" el va descoperi un autor nerecunoscut al modernității, un erou care rivalizează cu figura totemică a artistului.

Familia drucker locuia la periferia Vienei, într-o casă modestă, construită de un renumit arhitect vienez. Pe fereastra mansardei – prima lui cameră de adolescent – aflată sub streșină, Peter putea să vadă, peste viile din oraș, colinele pădurii vieneze. Familia Drucker aparținea clasei bine situate din punct de vedere profesional. Adolph era economist și avocat; Caroline studiasse medicinalucru foarte rar pentru o femeie în Austria acelor timpuri – și ei îi antrenau și pe copii în preocupările lor profesionale. "Tatăl meu oferea o cină festivă în fiecare luni", spune Drucker. "Se aflau acolo economiști, înalți funcționari de stat, chiar un avocat de

renume mondial." într-o altă zi a săptămânii, mama sa organiza o cină la care erau invitate personalități din lumea medicală. Se țineau de asemenea serate muzicale (bunica lui era solistă a Filarmonicii din Viena aflată sub bagheta lui Gustav Mahler) și serate literare. Uneori, deși puțin probabil, aveau loc și petreceri cu invitați din domeniul matematicii: "Tata și mama erau foarte interesați de matematică și filosofie". Vi-i imaginați probabil încercând să îmbine antrenul cu calculele.⁶

La o cină, Peter a auzit o personalitate medicală atacându-l pe Freud, pe atunci cel mai renumit om al Vienei, pentru detașarea lui insensibilă față de pacienții suferinzi – încălcare a "datoriei sacre" a medicului de a fi un tămăduitor plin de compasiune. În cursul altei petreceri, un psiholog "moderat pro-freudian" și tânărul Oskar Morgenstem, care urma să studieze la Princeton, unde avea să devină "cea mai proeminentă autoritate a teoriei statistice", dezbăteau un studiu asupra eficacității terapeutice a psihanalizei, psihologul susținând că s-au obținut rezultate promițătoare. Morgenstem a ridicat, atunci, o obiecție statistică: "Dacă ții cont de cifre, fie nu există deloc boli psihice, fie încrederea pacientului în metoda terapeutică îl face să se simtă mai bine, indiferent de metoda aplicată". Un alt musafir, un chirurg (evident), a răspuns: "În ambele cazuri nu există până acum o psihoterapie freudiană valabilă, pe care un medic să o recomande sau să o folosească având conștiința împăcată". Cititorii lui Drucker, mirați de preferința lui pentru metafore științifice, și în special medicale, trebuie să caute explicația în acele serate.⁷

Aluziile sale literare – influența lui Jane Austen s-a făcut remarcată într-o discuție despre evoluția tehnologiei militare, iar cea a lui Henry James a adăugat relevanță improbabilă subiectului referitor la clasa muncitoare industrială – provin dintr-o sursă

social-culturală similară. Pe lângă hrana spirituală dobândită în familie, tânărul Peter era un obișnuit al salonului unuia dintre cei mai apropiați prieteni ai familiei Drucker. Acolo a auzit-o pe ziarista americană Dorothy Thompson discutând despre afaceri curente; acolo l-a văzut pe contele Helmuth Moltke, care se va afla "în centrul rezistenței antihitleriste", afișând "magnetismul liderului înnăscut", acolo l-a ascultat plictisit pe Thomas Mann citindu-și scurtul roman *Disorder and Early Sorrow*. Cultura era, de asemenea, prezentă la fiecare sărbătoare de Crăciun și de Anul Nou, când o importantă actriță vieneză, Maria Mueller, servea cina cu familia Drucker și recita din memorie scene din tragedia greacă, Goethe, Schiller și, în engleză, Shakespeare: "Regele Lear", "Furtuna" și – piesa ei preferată, ca și a mea – "Cymbeline".

Chiar și printre tovarășii săi de joacă Drucker a întâlnit distincția specifică intelectualilor. "Într-o zi ne jucam "Ce ai să devii când te faci mare?". Noi răspundeam polițist sau pompier – cu excepția lui Gustav, care a precizat: "Voi fi profesor de studii islamice la universitate". Aceasta m-a uimit peste măsură deoarece știam că Gustav va găsi o cale pentru a-și realiza visul". Gustav continuă să predea și astăzi la catedra de Studii Islamice a Universității din Chicago.⁸

Chiar dacă Drucker n-ar fi urmat nicio zi de școală, el ar fi fost totuși extrem de bine educat după ureche, din discuțiile elevate ce se purtau în prezența lui. Pe lângă o cantitate mare de cunoștințe ezoterice pe care le-a acumulat în cursul seratelor, acestea i-au format stilul occidental rafinat care particularizează maniera lui de creație. A învăța e plăcerea minții sale, un dar pe care îl împărtășește și cititorilor, și nu o invitație la emfază. Părinții lui au crescut un intelectual, nu un semidoct.

Timp de 60 de ani, Drucker a abordat un subiect nou la

fiecare trei sau patru ani și l-a studiat până la limita curiozității sale. Un an arta japoneză, pe care a predat-o timp de 6 ani la Pomona College; un an finanțele secolului XVI; în alt an subiectul de studiu a fost istoria tehnologiei, a muncii, a oamenilor politici americani sau a regimului britanic din India. El recomandă lăcomia intelectuală ca o formă a înnoirii de sine. Bineînțeles, Drucker studia pentru el însuși. O apariție recentă a publicației *Forbes*, cu poza lui Drucker pe copertă, purta titlul "Cea mai tânără minte". Lectura operei lui Drucker dezarmează. Puțini alți "maestri ai managementului" pot înflori un paragraf cu observații de genul: "Nu e o întâmplare faptul că, în limba arabă, cuvântul risc înseamnă «a-ți câștiga pâinea zilnică»". (Ați uitat acest lucru?) "Doar în scrisorile lui Drucker - notează *Economist* - veți afla că prima conferință de management a fost organizată în 1882 de către Poșta Germană și că nu a venit nimeni". Caracteristică este folosirea de către Drucker a analogiilor istorice, cel mai adesea relevante. Astfel, analizând modalitățile de a pune piedici agenților industriali poluanți, el notează că "Secolul XIX a eliminat două dintre vechile orori ale omenirii - comerțul cu scavi și pirateria maritimă - prin acțiune multinațională". Ce a făcut secolul XIX cu pirateria poate face secolul XX cu poluarea. Cărțile lui Drucker ne învață - mai presus de orice, el e profesor.⁹

Drucker "s-a infectat incurabil" cu "microbul profesoratului" în clasa a IV-a, când a devenit elevul talentat al lui Miss Elsa și al lui Miss Sophy, două surori care predau într-o școală particulară progresistă la care părinții lui l-au transferat de la o școală de stat, cu scopul de a-i corecta scrisul. Miss Sophy, cea mai afectuoasă dintre cele două surori, era inovatoare în materie de educație. Ea i-a învățat pe băieți să gătească și să coasă, iar pe fete să mânuiască ciocanul și fierăstrăul - "o doctrină revoluționară" care era

totodată și regula casei Drucker, unde Caroline se ocupa de reparații. Dacă Miss Elsa oferea încurajări succinte ("Mai bine decât săptămâna trecută"), Miss Sophy zâmbea – "singurul premiu pe care l-a acordat vreodată, dar care era o adevărată fericire pentru privitor".¹⁰

Îmbrăcată într-o respingătoare rochie neagră, ce-i dădea aerul unui "gândac mare", cu pince-nez și pantofi cu nasturi, Miss Elsa părea severă. Totuși, "... noi o adorăm", spune Drucker. "Când 50 de ani mai târziu, adepții mișcării de emancipare a femeii au anunțat că Dumnezeu e de fapt o femeie, n-am fost deloc surprins".¹¹

Miss Elsa a născocit un mod de a-l face pe Peter responsabil pentru ceea ce învăța. Ea i-a dat o agendă și i-a cerut să-și noteze la începutul fiecărei săptămâni ce intenționa să învețe și apoi, la sfârșitul săptămânii, să compare planurile cu rezultatele. (Miss Elsa, se pare, a inventat "managementul în funcție de obiectiv", concept apărut sub semnătura lui Drucker.) Încă din clasa a IV-a Peter promitea ca scriitor. "Am știut destul de timpuriu – spune el – că scrisul era un lucru pe care l-aș fi putut face bine – poate singurul". Descoperindu-i talentul și încercând să-l stimuleze, Miss Elsa îl punea să scrie două compoziții pe săptămână, una propusă de ea, cealaltă la alegerea lui. Exersând astfel aptitudinile lui Peter, ea a fost prima care i-a format crezul pe care l-a împărtășit directorilor timp de 50 de ani: pune accentul pe ceea ce oamenii *pot* să facă, nu pe ceea ce *nu pot*.

Școala se concentrează mai mult asupra slăbiciunilor decât asupra aptitudinilor. Ca urmare, "oamenii nu știu ce pot să facă bine pentru că nu sunt încurajați să gândească astfel. Aceasta e probabil cea mai mare calitate a mea, atât ca profesor, cât și în calitate de consultant – încerc de la început să găsesc punctele

tari". El generalizează pentru alții propria sa metodă de învățare. "Am înțeles că cu cel puțin nu învăț din greșeli. Trebuie să învăț din succese".¹²

Drucker a fost primul care a introdus denumirea de "angajat specialist", primul care a schițat viitoarea "societate bazată pe cunoaștere". El prezice domnia unei clase de oameni instruiți în universități. "Cerându-i profesorului să aleagă studenții cei mai buni care să constituie conducerea unei firme – scrie Drucker în 1950 în *The New Society*, când această tendință era abia vizibilă – aceasta se va lipsi chiar de oamenii de care are cea mai mare nevoie: antreprenorul, inovatorul, cel care își asumă riscul". Patruzeci de ani mai târziu, în *The New Realities*, el a folosit istoria pentru a sublinia același aspect, pe atunci de loc comun, "Nici Gottlieb Daimler, nici Henry Ford n-ar avea mai multe șanse să ajungă cei mei buni fără o diplomă de inginer sau de licențiat în științe economice și administrative. Nicio firmă financiară renumită nu l-ar angaja astăzi pe J. P. Morgan «cel care a renunțat la colegiu înainte de absolvire»".

Singurul test corect aplicabil unui angajat este legat de modul cum lucrează, și nu la ce școală și cât timp a învățat. Totuși, găsirea unui loc de muncă va fi din ce în ce mai dificilă fără această trecere îndelungată prin labirintul educației școlare. Lumea americană a afacerilor a fost multă vreme cea mai democratică avanscenă a vieții americane. Oameni obișnuiți au avut ocazia să realizeze lucruri extraordinare. Pentru a avea succes în afaceri, nu era necesar să înveți la Harvard. De fapt, asta îți putea chiar dăuna. La mijlocul anilor '50 i s-a spus lui Drucker despre un director la Sears: "A fost promovat deși a studiat științele juridice la Harvard", dar această tradiție egalitară a lumii afacerilor americane a fost înlocuită de "meritocrația mandarină".

Deși peter nu a reușit să-și corecteze scrisul, era suficient de bine pregătit pentru ca Miss Elsa să-i sfătuiască pe părinți să-l treacă peste clasa a V-a, direct la Școala Latină de Stat. Gimnaziul, însă, i-a solicitat doar memoria.

"Am petrecut 8 ani... studiind verbele latine neregulate... Profesorii nu cereau să citim Horațiu sau Tacit decât pentru a depista greșelile lor gramaticale." Drucker și-a alungat plictiseala "citind istorie și marea literatură a lumii pe ascuns, sub bancă".¹⁴

Totuși, în acei ani, un profesor a avut o influență marcantă asupra lui Drucker. La vârsta de 13 ani, un "inspirat profesor de religie" i-a dat o neprețuită lecție de viață, întrebând fiecare elev prin ce anume voia ca lumea să-și amintească de el. Desigur, copii erau prea mici pentru a putea răspunde. Profesorul a chicotit și a spus: "Nu mă așteptam să puteți răspunde. Dar dacă nici la 50 de ani nu veți putea da un răspuns, înseamnă că v-ați irosit viața". Drucker a încercat de atunci să trăiască conform acestui imperativ existențial. "Adresez întotdeauna această întrebare... E o întrebare care te determină să te înnoiești - pentru că te forțează să te vezi ca pe o persoană diferită - persoana care poți *deveni*",¹⁵

Drucker și-a dorit ani în șir să părăsească Viena. De îndată ce a putut, după ce a terminat gimnaziul, a plecat. Pe vremuri capitală a unui vast și pestriț imperiu de 50 de milioane de oameni, care se întindea de la Alpi până la granițele Rusiei, Viena postbelică devenise, scrie A. J. Taylor, "capitală a unei mici țări din Alpi" având 6,5 milioane de locuitori, care plăteau un preț enorm pentru pierderea războiului pe care îl declanșaseră conducătorii săi imperiali. Orașul trăia în trecut, într-o dulceagă nostalgie pentru "perioada antebelică" când, scrie Taylor, "Viena era Parisul vorbitor de limbă germană, cu cafenele mai mari și viață mai veselă". "Toate discuțiile vienezilor se refereau la viața dinainte de

1914", spune Drucker. "Eram înconjurat de vulcani stinși..." Spre marea mâhnire a tatălui său, în loc să meargă la Universitate și apoi, poate, să studieze medicina, cum se aștepta de la fratele său, Peter s-a angajat ucenic la Hamburg. Am stat destul la școală. Vreau să fiu adult printre alți adulți - nu mi-a plăcut niciodată să fiu tânăr și am detestat compania adolescenților întârziați, cum îi consideram pe majoritatea colegilor mei. Îmi voi câștiga existența și voi fi independent financiar." Avea 17 ani.¹

La Hamburg a lucrat ca funcționar la o firmă care exporta echipament greu în India. Orele de serviciu erau între 7.30 și 4.30 în zilele săptămânii și până la prânz sâmbăta, ceea ce le permitea, lui și altor doi colegi, să facă excursii la țară, în jurul orașului Hamburg, la sfârșit de săptămână. "Pentru a-l liniști pe tatăl meu

— Mărturisește Drucker - dar fără nicio intenție serioasă, m-am înscris la Facultatea de Drept a Universității din Hamburg". El se considera student la "fără frecvență". "Studentii la zi ai Facultății de Drept nu și-au petrecut 4 ani muncind din greu și studiind dreptul. Ei au petrecut 4 ani într-o ceață agreabilă formată din două treimi bere și o treime sex." El și-a imaginat că "le poate avea pe amândouă" fără să frecventeze cursurile. Exista o complicație kafkiană. Universitatea nu ținea cursuri seara și el lucra în timpul zilei - în concluzie, ce fel de student putea fi? în acea vreme era suficient să te înscrii la un curs și să promovezi un examen la sfârșit pentru a fi apreciat. "În timpul perioadei de un an și jumătate petrecută la Hamburg nu am audiat niciun curs la Universitate."¹⁷

În schimb, el petrecea cinci seri pe săptămână citind în biblioteca din Hamburg. "Timp de 15 luni, am citit, citit și iar citit în germană, engleză și franceză". O dată pe săptămână se ducea la Opera din Hamburg, unde a făcut o descoperire care i-a schimbat

viața. După reprezentația cu *Falstaff*, ultima operă a lui Verdi, a fost uimit și mișcat să descopere că autorul scrisese această lucrare înălțătoare la vârsta de 80 de ani. Întrebat de ce își asumase la vârsta lui un Proiect atât de dificil, Verdi răspunsese: "De-a lungul întregii mele cariere de muzician m-am străduit să ating perfecțiunea. Dar ea m-a ocolit întotdeauna. Am, cu siguranță, obligația să mai încerc încă odată". Acele cuvinte i-au lăsat lui Drucker o "impresie de neșters". Deși avea doar 18 ani, și-a făgăduit să realizeze opera vieții sale în spiritul lui Verdi. Mai târziu a hotărât că: "dacă voi ajunge la o vârstă înaintată, nu voi renunța, voi continua să încerc să ating perfecțiunea". Faptul că a scris patru cărți după ce a împlinit 80 de ani arată că a urmat într-adevăr linia directoare sugerată de Verdi. "Când oamenii mă întreabă pe care dintre cărțile mele o consider cea mai bună, zâmbesc și spun: Următoarea".¹⁸

A rămas un an la Hamburg, unde și-a început cariera de scriitor cu două articole școlarești, amândouă cu subiect economic - înclinația pentru știință e evidentă la familia Drucker.

Unul dintre articole analiza rolul canalului Panama în comerțul internațional; celălalt era un studiu econometric al bursei din New York. Articolul, publicat în numărul din luna septembrie 1929 al unui prestigios ziar economic, prevedea o creștere sigură a acțiunilor cotate la bursă. Doar câteva săptămâni mai târziu, în octombrie, bursa s-a prăbușit. Drucker spune că aceasta a fost ultima speculație financiară pe care a făcut-o vreodată. "Din fericire, nu a rămas niciun exemplar al ziarului".¹⁹

Spre norocul său, articolul despre piața bursieră nu fusese încă publicat când filiala din Frankfurt a unei firme de pe Wall Street l-a angajat ca analist al titlurilor de valoare.

A rămas acolo până când Marele Crah a falimentat firma.

Învățase o lecție valoroasă despre misterul impenetrabil al piețelor.

Transferându-și cursurile de drept la Universitatea din Frankfurt, Drucker s-a înscris și la un curs de statistică "pentru că eram îndrăgostit până peste cap de frumoasa soție a șefului meu - și ea era studentă la cursul de statistică al Universității". După crahul financiar, a primit postul de redactor cu probleme financiare la cel mai mare cotidian din Frankfurt, *Frankfurter General Anzeiger*. După puțin timp, a fost promovat redactor șef. Trebuia să se ocupe de știrile externe și economice, să scrie șase-opt editoriale pe săptămână și, din cauza bolii unui redactor, să supervizeze paginile destinate femeilor. Redactor șef la un ziar important la 20 de ani? Războiul zdrobise generația anterioară lui Drucker. Germanii și austriecii de 35 de ani care ar fi trebuit să fie redactori și redactori șefi muriseră. "Această situație nu era prea diferită - notează Drucker, trecând cu privirea peste continente și războaie - de ceea ce am descoperit în Japonia când m-am dus acolo pentru prima oară, la zece ani după terminarea războiului din Pacific, la mijlocul și sfârșitul anilor '50."²⁰

Noul său șef, Erich Dombrowski, unul dintre principalii editori liberali din Germania, a fost al treilea mare profesor al lui Drucker. Prusac în ceea ce privea punctualitatea, l-a pedepsit aspru pe Drucker în prima sa zi de lucru pentru că venise la 6.10. Faptul că tramvaiul nu pornise la timp nu era o scuză acceptabilă. "Mergi pe jos!" "Începeam la 6 dimineața și terminam la 2.15 după-amiaza, când ultima ediție intra la tipar - spune Drucker". "Deci, mă străduiam să învăț după-amiaza și seara: relații internaționale și drept internațional; istoria instituțiilor sociale și legale; finanțe și așa mai departe". De atunci, potrivit opiniei sale că "un ziarist trebuie să abordeze multe subiecte", s-a interesat și a scris despre

nenumărate lucruri.

De două ori pe an, Dombrowski organiza o ședință care începea sâmbăta după-amiază și dura toată duminica, având drept scop analiza muncii personalului său în cele șase luni care trecuseră. Ce făcuseră bine? Ce încercaseră să facă bine? Ce nu încercaseră suficient? Se lansa atunci într-o "critică usturătoare" pentru ceea ce făcuseră prost. În următoarele șase luni, fiecare salariat știa pe ce anume să se concentreze, ce trebuie să amelioreze și ce trebuie să învețe – era chiar metoda lui Miss Elsa. Drucker însuși a adoptat-o în cele din urmă; el petrecea două săptămâni în fiecare vară examinându-și munca din timpul anului după metoda lui Dombrowski. "A-ți analiza permanent rezultatele este modalitatea cea mai bună de a progresa. Această metodă mă ajută să-mi concentrez eforturile acolo unde am impact și să abandonez proiectele din care nu rezultă nimic". Deși foarte exigent, Dombrowski a dat curs rugăminții lui Peter și i-a delegat responsabilități – cuvânt uriaș în vocabularul lui Drucker.²¹

Universitatea din Frankfurt nu l-a atras mai mult decât cea din Hamburg. Totuși, Drucker a frecventat cel puțin un curs care l-a influențat puternic. De fapt, acest curs i-a oferit un model pentru disciplina numită management. Era un curs de drept maritim. Pare un subiect limitat, dar profesorul l-a prezentat ca pe un microcosmos al istoriei, societății, tehnologiei, gândirii juridice și al economiei Occidentului. Drucker consideră acest curs drept "cea mai complexă educație pe care am primit-o". Cincisprezece ani mai târziu, el l-a folosit ca model în predarea managementului. Ca și dreptul maritim, managementul poate părea o disciplină limitată. Totuși, Drucker a predat-o ca pe o disciplină integratoare a valorilor și comportamentului oamenilor, a orânduirii sociale și a cercetării intelectuale, "o disciplină care alimentează știința

economică, psihologia, matematica, teoria politică, istoria și filosofia. Pe scurt, managementul e o *artă liberală*", ²²

Pentru că nu era cetățean german, nu putea să participe la examenul de stat pentru a obține doctoratul în drept dar, învățând pe rupe și având uimitoarea ușurință de a da teste, a obținut doctoratul în drept public și relații internaționale. Subiectul ales era: statutul "guvernelor provizorii" - revolte, guverne în exil, colonii pe cale de a deveni independente - în dreptul internațional. "Singurul lucru pe care l-am câștigat din faptul că am studiat dreptul, spune el, a fost întâlnirea cu Doris - nu la o conferință pe care am audiat-o (n-am audiat niciuna), ci la una la care eram eu însumi lector, pentru a ține locul profesorului de drept internațional, care era bolnav". Doris Schmitz, o tânără nemțoaică din Mainz, va deveni soția lui Drucker pentru 60 de ani. ²³

Era începutul anilor '30. Străzile erau pline de asasini naziști îmbrăcați cu cămăși negre. "În jurul meu, societatea, economia și guvernul - civilizația însăși - se prăbușeau". Pentru a găsi răspunsul la problemele acelor vremuri, Drucker a fost atras de trei gânditori germani care încercaseră să restabilească ordinea tulburată de revoltele din propria lor epocă. "Am început să scriu o carte care mă condamnă în ochii naziștilor". Urma să fie o biografie intelectuală a lui Wilhelm von Humboldt (1767 - 1835), care avea printre distincții și pe aceea de fondator al Universității din Berlin, a lui Joseph von Radowitz (1797 - 1853), fondatorul partidelor politice catolice din Europa și a lui Friedrich Julius Stahl, filosof, parlamentar - și evreu. ²⁴

Drucker a terminat, însă, doar eseul despre Stahl "care i-a determinat pe politicienii conservatori să-l considere pe autor un instigator al evenimentelor din anii '30. Așa cum anticipase Drucker, acest eseu era intolerabil pentru naziști. Publicat în

aprilie 1933, la două luni după ce Hitler preluase puterea, cărțuia conținând eseul despre Stahl a fost imediat interzisă și arsă. Știind că va fi curând "expulzat din țară sau închis", Drucker a decis să părăsească Germania. Dar nu imediat.²⁵

În anii în care Hitler s-a aflat la putere, Drucker și-a dat seama ce însemna fascismul. În prima sa carte, *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*, publicată în 1939, a explicat iraționalismul și nihilismul acestuia. "E antiliberal, dar totodată anticonservator; antireligios și antiateist; anticapitalist și antisocialist; contra războiului și contra păcii; împotriva afacerilor mari dar și împotriva micilor artizani și comercianți..." El a asistat la o adunare "cu ovații furtunoase" a țăranilor, la care un logician nazist a demonstrat elocvent "nonsensurile fascismului" cu următoarea mostră de iraționalitate: "Noi nu vrem prețuri mai mici la pâine, nu vrem nici prețuri mai mari, nici măcar nu vrem prețuri constante - vrem prețuri național-socialiste". El a întrezărit, de asemenea, cinismul conducătorilor naziști, participând la o adunare la care Goebbels, după ce a enunțat "o minciună meșteșugit aleasă" care a entuziasmat audiența, a adăugat: "Bineînțeles, voi înțelegeți că toate acestea sunt doar propagandă", ceea ce a provocat aplauze frenetice.²⁶

Imboldul decisiv de a părăsi Germania i-a fost dat de o întâlnire organizată, la universitatea condusă de proaspăt numitul "comisar nazist". Drucker s-a dus la întâlnire sperând că renumita facultate liberală a celei mai liberale universități din Germania va apăra libertatea intelectuală. Nazistul a început prin a anunța că profesorii evrei ai facultății vor fi concediați. Apoi el a vorbit despre facultate într-un limbaj murdar - "nu spunea decât «rahat», «la naiba», «să vă ia dracu'». Când s-a potolit, toți ochii s-au întors spre biochimistul candidat la Premiul Nobel, un liberal renumit. El

îl va pune la punct pe nazistul imbecil. "Marele liberal s-a ridicat, și-a dres vocea, și-a spus: «Foarte interesant, domnule comisar, și din anumite puncte de vedere înălțător. Dar există un lucru pe care nu l-am înțeles prea bine. Vor fi mai mulți bani pentru cercetările din domeniul psihologiei?» "Deși câțiva dintre profesorii ne-evrei ai facultății au renunțat la catedra lor în semn de solidaritate cu colegii lor evrei, majoritatea au consimțit să predea în continuare. Am plecat de acolo bolnav – și am știut că voi părăsi Germania în 48 de ore".²⁷

Deși nu cunoștea pe nimeni acolo, Drucker s-a mutat la Londra, luându-și o slujbă de analist de titluri de valoare la o companie de asigurări. Într-o zi, în timp ce urca pe scara rulantă în stația de metrou Picadilly Circus, a trecut pe lângă Doris Schmitz, care cobora. Și-au făcut cu mâna, și când a ajuns sus, Peter a sărit grăbit pe scara în sens invers, în timp ce Doris, ajungând jos, a făcut același lucru. După ce s-au intersectat încă odată fără să se întâlnească au rezolvat problema contratimpului și în cele din urmă s-au întâlnit. Doris era studentă la Școala londoneză de economie; atunci a început idila lor/⁸

Slujba lui la compania de asigurări s-a încheiat chiar înainte de Crăciunul din 1933, și tânărul s-a întors la Viena descurajat pentru a petrece vacanța cu părinții săi. Atmosfera Vienei i-a întărit dorința de a se întoarce la Londra – deși știa că acolo era recesiune, iar locuri de muncă se găseau foarte greu – pentru a da un nou impuls carierei sale, oricare urma să fie aceasta. Însă cel mai puternic motiv pentru întoarcerea la Londra era dorința de a o revedea pe Doris. "Cu fiecare zi pe care o petreceam departe de ea îmi devenea evident că doream să fiu cu ea și că trebuia să fiu unde era ea."²⁹

Tatăl său l-a rugat să recupereze un ceas cu cuc de la "un

vechi prieten" din Londra. Odată ceasul trimis la Viena, Drucker a luat masa cu acel prieten, care, auzind problema sa, i-a oferit o slujbă de economist, director de resurse și secretar general al unei mici bănci comerciale. A rămas la acea firma aproape patru ani, până când plictiseala provocată de slujbă i-a devenit insuportabilă, și atunci a părăsit Europa, plecând spre America.

În acest interludiu englez, Drucker a descoperit că nu avea stofă de economist. În fiecare săptămână lua trenul spre Cambridge University pentru a participa la seminarul lui John Maynard Keynes. În vreme ce stătea (la propriu) la picioarele marelui om, "a realizat brusc că Keynes și toți studenții eminentei care studiau economia, aflați în acea încăpere, erau interesați de comportamentul mărfurilor, în timp ce el era interesat de comportamentul oamenilor". Interesul său pentru oameni îl va determina să studieze managementul, care, deși pare să se refere la bunuri, este, pentru Drucker, în întregime dedicat oamenilor. Această descoperire îl va conduce, de asemenea, spre cariera de consultant în probleme de management. "E o problemă care îi privește pe oameni", va spune el despre activitatea de consultanță. "Noi nu suntem negustori care vând marfă". În ceea ce privește știința economică, "... nu există decât un punct asupra căruia eu și economiștii suntem de acord: eu nu sunt economist". Cât privește doctrina keynesiană și sfatul pe care îl dădea ea guvernelor pentru a ieși din criză, Drucker notează: "Era ca și cum un doctor ți-ar fi spus că ai cancer inoperabil la ficat, dar că se va vindeca dacă faci dragoste cu o fată frumoasă de 17 ani".³¹

Încă din 1935, Drucker a început să publice în periodicele americane, de la *Virginia Quarterly Review* până la *Saturday Evening Post*. Londra nu-i mai stârnea interesul. Locuitorii săi, ca și ai Vienei, repetau obsesiv epoca antebelică, deși un nou război

se întrezărea inexorabil. Drucker dorea să se elibereze de trecut și, cu o expresie izbitoare, pe care o atribuie, într-una din cărțile sale, Părinților Fondatori, să "rezolve viitorul". America, orientată cu fața spre viitor, l-a atras. Își va începe aici cariera de analist politic, dar interesul lui pentru comportamentul oamenilor nu va fi satisfăcut de problemele abstracte ale teoriei politice; se va orienta curând către studiul organizațiilor, începând cu o invenție socială americană-marea corporație. În ianuarie 1937, el și Doris s-au căsătorit. Câteva zile mai târziu au plecat spre America, Peter fiind reprezentantul câtorva mari ziare engleze, inclusiv al celui ce se numea atunci *Financial News*, iar astăzi se numește *Financial Times*. Totuși, el nu a venit în Statele Unite în

* * 32

Calitate de corespondent. Mai degrabă "am venit ca scriitor".

Urmează un capitol despre perfecta cunoaștere de către Drucker a prozei engleze modeme; apoi începe lungul drum printre cărțile sale. Deși vom proceda cronologic, vom încerca să susținem fiecare bucătică a operei sale apelând la întreg. "Scriu"

"De când aveam 20 de ani - scria Drucker la 28 de ani - scrisul a fost temelia a tot ceea ce am făcut, ca de pildă activitatea de profesor sau de consultant". În cariera sa de 60 de ani, Drucker a publicat 29 de cărți, o medie de o carte la doi ani. Opera sa se împarte în trei categorii: cărți de analiza socială și politică precum *The Future of Industrial Man* (1942) și *The Age of Discontinuity* (1969), căiți despre management cum ar fi *The Practice of Management* (1954) și *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974), și cărți de sfaturi practice pentru manageri ca *Managing for Results* (1964) și *The Effective Executive* (1966). În plus, el și-a adunat regulat eseurile în cărți ca *The Frontiers of Management* (1986) și *The Ecological Vision* (1993). Întrebat câte

exemplare ale cărților sale s-au vândut, cu o indiferență care ar stârni invidia oricărui scriitor, Drucker spune "cinci sau șase milioane".

Cărțile constituie, însă, doar o jumătate a operei sale. De-a lungul anilor, Drucker a scris sute de articole. Din 1975 până în 1995 a scris o coloană lunară, citată foarte des, pentru pagina editorială a ziarului *Wall Street Journal*. Tot în acești ani, "perioada productivității mele cele mai mari", cum o numește el, a scris 22 de eseuri cuprinzând de la 3500 la 6000 de cuvinte fiecare: opt pentru *Harvard Business Review*, trei pentru *The Public Interest*, trei pentru *The Atlantic Monthly*, două pentru *Foreign Affairs*, două pentru *The Economist* și câte unul pentru *New Perspectives, Inc.*, *Forbes* și *Esquire*. A strâns cele mai bune eseuri, scrise în cursul a peste 50 de ani, în volumul *The Ecological Vision*.

A scris și două romane. A reușit, de asemenea, să publice trei cărți despre management și patru cărți despre "societate, economie și politică", inclusiv pe cea mai recentă, *Drucker on Asia*, care a fost scrisă pentru piața japoneză și care a apărut în limba engleză în 1997, iar acum e tradusă în coreeană, portugheză, germană, franceză, spaniolă și thai.

A scris aceste sute de mii de cuvinte într-un birou mic, aerisit, în casa sa confortabilă stil ranch, pe o stradă obișnuită dintr-o suburbie a orașului Claremont, California. Folosește o mașină de scris electronică. "Nu utilizez cuvântul procesor pentru că mă face să devin vorbăreț" spune el. Întrebat ce face, el răspunde, pe bună dreptate: "scriu".

Totodată, ține conferințe – acum, în special, prin satelit – și oferă consultanță. În 1997, într-o perioadă de 4 luni, a ținut conferințe și seminarii timp de 14 zile. Majoritatea acestora tratau probleme curente și, conform unui obicei păstrat timp de 50 de ani,

jumătate din ele erau plătite, jumătate *pro bono*. A avut de asemenea cinci contracte de consultanță, trei plătite, două *pro bono*: două cu mari companii multinaționale de producție; două cu asociații non-profit (*pro bono*), una americană, una argentiniană. A realizat, așa cum face anual, o serie de cinci casete video educaționale a câte 35 de minute, majoritatea vândute în Europa, America Latină și Asia de Est. A acordat, de asemenea, cinci interviuri cu durata de trei ore – trei unor publicații americane (una dintre ele, *Forbes*, a plasat interviul chiar pe copertă), și câte unul pentru o revistă braziliană și una franceză.

Desfășoară, totodată, activitate didactică. Are două cursuri mari ("îmi place să fie mari"), unul în Programul de management executiv al Universității din Claremont, celălalt în programul de pregătire pentru acordarea licenței în științele economice al aceleiași universități – în mare parte cu studenți străini având mulți ani de experiență și cu funcții cu răspundere în propriile lor țări. "Prefer să predau studenților cu experiență în management", spune el. Cu mulți ani în urmă a refuzat invitația de a preda la Harvard deoarece s-ar fi adresat doar unor studenți proaspăt ieșiți din colegiu. "Studenții fără o bogată experiență nu învață nimic de la mine", spune el, "pentru că cu, la rândul meu, nu învăț nimic de la ei".²

Cunoscând intensă activitate pe care o desfășoară pe mai multe planuri, răspunsul lui Drucker la o întrebare a unui reporter de la "Inc". nu e o surpriză:

Întrebare: "Ce faceți în timpul dvs. liber?"

Răspuns: "Care timp liber?"³

"Cunoaște-ți timpul" îi sfătuiește Drucker pe directori. El trăiește conform acestui dicton. Scrieți-i și întrebați-l dacă vrea să vorbească unui grup sau să recenzeze o carte pentru revista dvs.

(cum am făcut eu), și Drucker, care nu are secretară, vă va trimite o carte poștală cu această legendă eficientă imprimată pe dos:

Dl. Peter F. Drucker apreciază enorm interesul pe care i-l arătați, dar e indisponibil:

- Să contribuie cu articole sau prefețe;
- Să comenteze manuscrise sau cărți;
- Să participe la dezbateri și simpozioane;
- Să facă parte din comitete de orice fel;
- Să răspundă la chestionare;
- Să acorde interviuri;
- Să apară la radio și televiziune.

Primind această carte poștală ca răspuns la o solicitare pentru un interviu, povestește John Tarrant în cartea sa *Drucker: The Man Who Invented Corporate*

Society, un ziarist i-a trimis-o înapoi cu un comentariu acid: "Și domnul regretă să afirme că nu va mai recenza niciodată o carte a lui Peter Drucker, nu va mai menționa vreun articol al lui Peter Drucker și nu va mai face referire la Peter Drucker sub nicio formă".⁴

Drucker scrie pentru profesioniști, manageri și oameni cu educație solidă din întreaga lume: cărțile lui au fost traduse în cel puțin 25 de limbi. În filmul lui Whit Stillman realizat în 1994, *Barcelona*, tânărul manager interpretat de Taylor Nichols îl citează pe Drucker șefului său, care ascultă reverențios. Drucker nu trage pe sfoară cititori ca el – deștepți și ambițioși.

El își respectă prea mult cititorii și îi tratează ca pe egali săi în ce privește rafinamentul intelectual. Folosirea cuvântului "noi" îl invită pe cititor în profunzimea lucrării sale. În *Reflections of a Social Ecologist*, lucrare a cărui titlu dă o definiție surprinzătoare a ceea ce consideră Drucker că este și că face, ni se oferă

următoarea explicație:

Pentru un ecologist social limbajul are dublă importanță, deoarece limbajul este el însuși ecologie socială. Pentru ecologistul social limbajul nu e "comunicare". Nu e doar "mesaj". E substanță. E liantul care ține umanitatea laolaltă. El creează comunitate și comuniune... Ecologiștii sociali nu au nevoie să fie "mari scriitori"; dar trebuie să fie scriitori respectuoși, atenți.

Respectuoși, atenți – într-adevăr; dar totodată trebuie să aibă stil. De fapt, stilul e secretul puterii de convingere a lui Drucker, măiestria lui unică de a contopi vocația de profesor cu cea de scriitor capabil să ofere plăcerea lecturii.⁵

Analizați primele propoziții din fiecare lucrare. Iată cum prezintă unul dintre cele două romane ale sale *The Lost of All Possible Worlds* (1982): "Aceasta e prima dintre cele 19 cărți ale mele care admit că e ficțiune". Începe *The Practice of Management* într-un mod adecvat afacerilor: "Managerul este elementul dinamic, dătător de viață, al oricărei afaceri". *The Age of Discontinuity* debutează cu o mostră elocventă de analiză istorică: "Cel care cunoaște doar faptele și cifrele din 1968 și din 1913 – ignorând anii scurși între timp și orice altceva în afară de cifre economice – nici măcar nu bănuiește evenimentele dezastruoase ale acestui secol, revoluțiile chineză și rusă sau regimul hitlerist". *The Effective Executive* nu pierde timpul pentru a preciza: "Rolul directorului este să fie eficient". *Managing for Results* nu sparge tiparele. "Această carte îți arată ce să faci".

"Toată lumea știe că Thomas Watson, Sr. (1874 – 1956) a transformat IBM într-o mare firmă de calculatoare și a fost un lider al afacerii, dar toată lumea se înșală".⁶ Pentru a da savoare acestor fraze, Drucker recurge la epitetul homeric, adjectivul sau adverbul care împodobește un substantiv sau un verb. El scrie, de exemplu,

despre

"Nesiguranța incurabilă" ce învăluie toate deciziile oamenilor; despre "barbarul instruit", nenorocitul incapabil să trăiască; despre "haosul involburat al asistenților" în biroul aglomerat.

Drucker amintește că Dr. William Dodd (primul ambasador al Administrației Roosevelt în Germania hitleristă) notează în jurnalul său, "cu o repulsie incredibilă", că Goebbels avea doctoratul în filosofie; că a-l asculta pe Buckminster Fuller e ca și cum ai plonja într-o "piscină verbală"; că Los Angeles e o "închisoare scăldată în soare – palmieri neîngrijiți și tencuială căzută"; că odată pensionat J. P. Morgan alunecă "bogat" în uitare; și că discursurile de absolvire nu sunt altceva decât niște "palavre febrile".

Drucker scrie accentuând frazele în patru ritmuri: "Orice produs, orice proces, orice tehnologie, orice piață îmbătrânesc în cele din urmă", sau în trei: "Membrii conducerii generale trebuie să fie cunoscuți, respectați, acceptați". Formidabila sa încredere în sine e pusă în lumină în înflorituri stilistice: "Stă în natura cunoașterii să se schimbe rapid, iar certitudinile de azi să devină absurditățile de mâine"; "Organizațiile non-profit cheltuiesc mult mai puțin pentru a obține rezultate, decât cheltuiesc guvernele pentru a eșua în acțiunile lor"; și "Cel puțin o dată la cinci ani existența oricărei forme ar trebui analizată". El folosește un ton sardonic pentru a spune: "Singurul care obține profit este clientul al cărui cont n-a fost golit".

Altă afirmație ironică: "Sociologia e ca acneea. Civilizația nu moare din cauza bolii, dar e chinuită de mâncărimi" și "Chiar dacă doar din motive estetice, nu mă dau în vânt după termenul «management de sus în jos»".

Iată, însă, și o exprimare poetică; despre anturajul bunicii sale spune că: "mirosea a lături și s-a înecat în propria bărfă" și

"inovația captează, ca să spunem așa, străfulgerarea din interiorul unui individ, care străbate orizontul și îl convertește în lumină permanentă".

Care este câștigul de care beneficiază textele lui Drucker prin adăugarea de astfel de înflorituri? Autorul însuși ne spune în *The Practice of Management*: "Managerul trebuie să înțeleagă sensul vechii definiții a retoricii: «arta care atrage inimile» oamenilor spre dragostea pentru adevărata cunoaștere" - arta lui Peter Drucker de a instrui prin plăcere.⁷

Uneori Însă, Drucker cade în cealaltă extremă, după cum notează istoricul culturii Alan M. Kantrow într-un eseu pertinent despre opera lui Drucker, publicat în 1980 în *Harvard Business Review*. Preferința lui Drucker pentru cuvântul colorat - de exemplu, asemănând comercianții anilor '80 de pe Wall Street cu "țărani balcanici care-și fură oaia unul altuia" - lasă să se întrevadă intenția sa de a-i ajuta pe cititori nu doar să gândească limpede, ci să și vadă. "Într-adevăr, scrie Kantrow, e memorabil să afirmi, cum face Drucker, că «Majoritatea cursurilor de pregătire în domeniul vânzărilor sunt nejustificate. În cel mai bun caz, de pe urma lor rezultă un dobitoc transformat în vânzător incompetent». De asemenea, aceste cursuri încurajează puternic negarea unei probleme care a fost întotdeauna dificilă" - și insultă nejustificat personalul implicat în vânzări. Drucker ecologistul social compătimitor pierde în favoarea lui Drucker mânuitorul frazei critice.⁸

Pe măsură ce avansează în vârstă, frazele lui Drucker capătă o autoritate concisă; "Cunoașterea nu aparține nici unei țări. E internațională. E mobilă. Poate fi creată oriunde, repede și ieftin. În cele din urmă ea, prin definiție, se schimbă". De asemenea, stilul său creează un model ce merită copiat. Primul paragraf lansează o

generalizare neechilibrată. Paragraful al doilea ridică obiecții la primul paragraf, prezentând rezervele și excepțiile. Paragraful al treilea transformă generalizarea din primul paragraf într-o afirmație puternică. Ordinea este ABA. Ordinea AAB ar încheia paragraful în mod sceptic, făcând inutile primele două paragrafele. Ordinea B AA, preferată de savanți, trădează lipsă de încredere. Scriitorul nu vrea ca cititorul să creadă că el nu s-a gândit la toate obiecțiile posibile, incluzând aici chiar și aspectele la care nu ar avea curajul să revină.⁹

Obiceiul lui Drucker de a generaliza scoate în evidență stilul direct definit, la un moment dat, de Jane Austen prin "a nu face niciodată conversație inutilă". Exemple: "Nici măcar regimul totalitar nu poate să facă *nimic* împotriva voinței maselor". De ce nu îndulcește puțin fraza cu mai puțin ofensatorul *aproape nimic*" 71°

"În *absolut toate* situațiile de faliment din ultimele decenii, consiliul director își dădea ultimul seama că lucrurile merg prost". Prin punerea lui "*deseori*" după verb, fraza ar fi fost salvată de acuzația de iresponsabilitate.¹¹

"Nici măcar unul", "nimeni", "fiecare administrație locală" - sunt clișee cu care debutează cărțile lui Drucker (el ar completa cu "fiecare" pagină) și au rolul de hiperbole.¹²

Altă trăsătură a lui Drucker e dată de exactitatea arbitrară a schemelor amintind puternic de propaganda comunistă chineză:

Cele zece reguli ale cercetării eficiente

Cele cinci teste ce indică performanța unei firme

Cele patru tipuri umane distincte necesare pentru îndeplinirea sarcinilor managementului la vârf

"Omul care gândește"

"Omul care acționează"

"Omul care e simpatizat de cei din jurul său"

"Omul din față"

— Management: Tasks, Responsibilities, Practices (1974)

"Totuși, aceste patru tipuri nu se regăsesc aproape niciodată într-o singură persoană... Pretenția ca un singur om să realizeze managementul la vârf e motivul principal pentru care afacerile nu reușesc să se dezvolte".

Cele cinci păcate capitale ale unei afaceri Cele trei explicații populare Cele două jumătăți ale întregului Cele cinci reguli ale achizițiilor de succes

O carte a lui Drucker cuprinde: cinci structuri de organizare distincte, cinci principii de proiectare, trei tipuri de activitate, patru caracteristici de bază, trei modalități și trei sarcini diferite. Încrederea sa în structurile schematice depășește chiar documentele istorice: "Grupul aborigen de vânători avea între șapte și cincisprezece membri".¹³

Lată câteva mostre ale metaforelor sale medicale: "Satisfacția economică poate fi asemănată cu vitaminele: absența lor generează boli foarte serioase, dar prezența lor nu înseamnă un aport caloric (o temă cheie a lui Drucker)". "Doctorii keynesieni, care au moștenit rețetele maestrului lor, dar nu au talentul lui de diagnosticare, sunt un adevărat pericol". "Pentru a varia metafora, politica modernă este asemenea unui cancer care strivește corpul uman, deși cântărește doar o livră". A *varia* metafora!

"Sindicatul e o antiorganizație, un anticorp contra toxinelor sociale". Paragraful se sfârșește în felul următor: "Sindicalismul e o proteză de care are nevoie un corp social ce suferă de curbare a coloanei vertebrale". Sindicatele se transformă din anticorpi în proteză într-un singur paragraf: Dr. Drucker nu va permite nonsensului să-l împiedice să-și susțină tezele.

Aceeași carte ce conține scheme numerice se citește pe alocuri ca un jurnal medical. Supervizorii sunt "ligamentele, tendoanele și mușchii unei organizații"; "problemele expuse sunt bolile degenerative ale societății"; IBM a transformat "boala socială" a recesiunii într-o oportunitate; directorul general reprezintă "gena organizației în care se prefigurează toate organele"; directorul eficient nu face lucrurile doar pe jumătate, spre deosebire de chirurg "care extirpă doar jumătate din amigdale sau jumătate din apendice".¹⁵

Aceste referiri medicale îi dau cititorului plăcerea anticipării. El speră să descopere boli rare sau combinații psihologice incitante.

"Atât economiștii clasici, cât și cei moderni sunt de acord că e nevoie de un sistem monetar adecvat pentru a evita ca fluctuațiile economice să se transforme în crize severe"; cititorul știe pur și simplu că știința medicală nu-l va trăda pe Drucker. *"Astfel, cea mai mică dezordine economică, o simplă zgârietură, ca să-i spunem așa, sau un guturai manifestat prin curgerea nasului se transformă într-un colaps economic la nivel mondial, într-o infecție sau o pneumonie economică mondială"*.¹⁶ O particularitate a cărților lui Drucker ce merită să fie menționată – chiar și numai și pentru că recenzenții se plâng din cauza ei – este lipsa notelor de subsol. Drucker, care i-a spus odată unui ziarist că o bulă de săpun se sparge după exact 25 de secunde, e un mare maestru al improvizației intelectuale. După ce a audiat un discurs al lui Drucker, John Tarrant a intervievat o persoană din industria ambalajelor: "Acele statistici pe care Drucker le citase referitor la ambalaje sunt departe de adevăr", i-a spus acesta lui Tarrant. Persoana a adăugat că Drucker scrisese despre firma respectiva într-una din cărțile sale: "Era foarte interesant, dar ce a spus

Drucker că s-a întâmplat era exact opusul a ceea ce se întâmplase de fapt". Răsfoind paginile cărților lui care nu menționează sursa informației, cititorul se întreabă: "De unde știe toate acestea?" în rarele ocazii în care îl îndeamnă sufletul, Drucker ne indică sursa printr-o sumară notă de subsol. Astfel, în *Post-Capitalist Society* (1993) întâlnim această propoziție marcată cu steluță: "Dar au început să apară primele studii privind comportamentul economic al cunoașterii".¹⁷

Nota de subsol se citește după cum urmează:

*Spre exemplu, cităm opera lui Paul Romer de la Universitatea din California, Berkeley, precum și cele două articole ale sale "Endogenous Technical Change" publicat în *Journal of Political Economy* (1990) și "Are Nonconvexities Important for Understanding Growth?" publicat în *American Economic Review* (1990); opera lui Maurice Scott de la Oxford, în special cartea sa/*New View of Economic Growth* (Oxford University Press, 1989); și articolul lui Jacob J. Schwartz, matematician și informatician la New York University, "America's Technological Agenda for the 1990's", în *Daedalus*, ziarul Academiei americane pentru artă și știință (iarna lui 1992) - ultimul fiind o prezentare riguroasă, dar fără limbaj de specialitate, a inovațiilor bazate pe știință.

Te aștepți la o astfel de afirmație de la un tânăr profesor stagiar - ea se află la acest nivel al ezoteriei. Faptul că Drucker este la curent cu cele mai recente teorii economice e, într-un fel, mișcător. El demonstrează dorința tenace de a învăța și de a progresa, nu de a renunța.

Precum am văzut, după ce a lăudat prematur piața bursieră în 1929, Drucker a jurat să nu mai facă predicții. Uneori uită acel jurământ. Deși conținutul acestor cărți nu e futurism veritabil, titlurile sugerează contrariul: *The Future of Industrial Man*,

Landmarks of Tomorrow, America's Next Twenty Years, The Frontiers of Management și Managing for the Future.

Situația actuală a adeverit minunat intuițiile și creațiile semantice prevestitoare ale lui Drucker. În prefețele scrise la începutul anilor '90 la editura Transaction Publishers pentru cărțile lui referitoare la societatea perioadei cuprinse între 1930 și 1960, Drucker se ridică deasupra falsei modestii. El a fost, ne spune, primul care a folosit conceptele "privatizare" și "societate bazată pe cunoaștere", printre primii, la începutul anilor '50, care au intuit impactul social al calculatorului, primul care a observat – în 1961 – creșterea concurenței economiei japoneze, primul care a scris despre managementul japonez, primul care a folosit termenul "post-modernist" (în 1959), primul care a scris despre strategia de afaceri, primul care a vorbit despre "societatea organizațiilor" și primul care a văzut managementul ca organ central al acestei societăți.¹

Totuși, Drucker nu e vizionar, ci moralist. El e remarcabil pentru imaginația lui socială, nu pentru anticiparea viitorului. Talentul său e acela de a explica fenomene actuale, nu de a analiza fragmente din viitor.

Cărțile lui Drucker nu dezvoltă argumente, cazuri sau teze. Ele analizează subiecte largi în capitole care deseori nu sunt legate unul de altul din punct de vedere logic. Chiar și cărțile care nu au fost concepute sub formă de colecții de eseuri se citesc ca atare.

Conceptul de cauză, scrie el în *Landmarks of Tomorrow*, e înlocuit în postmodernism cu conceptul de configurare. De la "formă" la "cultură", de la "ecologie" la "sindrom", știința de azi stabilește structuri, forme, configurații – "concepte ale întregului". "Avem nevoie de o disciplină care să explice evenimentele și fenomenele în termenii direcționării lor și a stării lor viitoare, și nu

în i i ⁷»

Termeni referitori la cauză - un calcul al potențialului, se poate spune, mai mult decât un calcul al probabilității", scrie el. Încă ne lipsește acea disciplină; timp de 40 de ani, Drucker ne-a așteptat să-l ajungem din urmă. El vede părțile componente nu ca pe lucruri care se adaugă unul câte unul la întreg, ci ca lucruri care există "în așteptarea întregului". Această expresie adorabilă, deși enigmatică, pare să însemne: încearcă să privești pădurea, nu copacii.

Drucker dorește ca cititorii să aibă o reacție de aprobare în ceea ce privește amestecul de nou și familiar existent în cărțile sale. Această reacție, spune el, validează tipul său de analiză socială, care urmează linia (vag trasată) între cunoscut și necunoscut. "Dacă o astfel de analiză demonstrează ceva ce oamenii știu deja, ea e mai degrabă o recenzie a trecutului. Dacă pune în evidență ceva ce oamenii nu recunosc, aparține viitorului, constituie deci un eufemism pentru poveștile cu zâne și gândirea pozitivă".

Max Weber și Thorstein Veblen, pentru a aminti "doi dintre oamenii venerați", aveau "acea calitate de a fi mereu noi" și de a obține reacția aprobatoare din partea cititorului, sugestie elocventă despre compania pe care Drucker se așteaptă să o aibă odată ajuns în Olimp.¹⁹

În eseuul său publicat în *Harvard Business Review*, Alan Kantrow scrie: "Adevărata contribuție a lui Drucker la înțelegerea conceptului de management nu rezidă atât în utilitatea ideilor lui, cât în riguroasa activitate a minții cu care sunt formulate". Inspirată din istorie, filosofie, psihologie, sociologie, politică, știință, literatură - și, desigur, medicină - gândirea lui Drucker, căutătoare de structuri, definește "modul de identificare a

elementelor semnificative în fluxul haotic de informații".

El pretinde că nu a "învățat niciodată nimic dintr-o carte" - amintind de Jane Austen cu al său îndemn "să nu faci niciodată conversație inutilă".

El trebuie să scrie (sau să predea) pentru a descoperi ce gândește. În consecință, lucrările sale surprind spontaneitatea actului de gândire.²⁰

Iar gândirea sa este pozitivă.

Datorită faptului că și-a petrecut o bună parte a vieții studiind acel segment al societății americane care trebuie să muncească - în general, organizațiile implicate în afaceri sau prestatoare de servicii - Drucker nu are pesimismul unui visător. El știe că lucrurile pot fi întotdeauna îndreptate. Pentru că s-a întâmplat întotdeauna în cursul istoriei, inovația - lansarea de noi energii în societate, în afaceri și în sectorul non-profit - va apărea din nou.

În secolul xx. Destinul omului se exprimă în termeni politici" scria Thomas Mann în ciuda a ceea ce secolul avea mai rău de oferit.

Drucker afirmă că: "E necugetat să spui *niciodată* viitorului", dar se pare că acest lucru nu va fi valabil pentru secolul XXI, cel puțin în Occidentul post-revoluționar, post-socialist și chiar post-politic. Sociologul Robert Teeter marchează grafic subaprecierea politicii interne ce reiese din sondajele de opinie. "Fiecare om, a declarat el recent ziarului *New York Times*, își îndreaptă atenția spre diverse lucruri, iar guvernul și politica îi rețin în prezent doar o fracțiune din atenție în comparație cu interesul pe care i-l stârneau acum 25 de ani. Audiența în scădere a televiziunii sau procentul din ce în ce mai mic al persoanelor care se prezintă la vot sunt exemple edificatoare. Știința economică și știrile economice reprezintă motorul economiei în epoca actuală. Această

scădere a interesului pentru politică e mai pronunțată printre tineri. Un sondaj din 1994, realizat cu 330.000 de studenți în primul an, a relevat mai puțin interes și mai puțină implicare politică decât în 29 de ani de sondare a opiniei aceleiași categorii. O mișcare reformatoare pentru drenarea "mlaștinii" de la Washington și revitalizarea intereselor naționale moleșite nu poate fi considerată nepotrivită – Epoca Progresistă a urmat Epocii de Aur iar New Deal a urmat privațiunilor din anii '20. Totuși, este dificil de acceptat că destinul cuiva poate fi modelat de politică.

În viitor, e mult mai probabil ca el să fie modelat de forțele economice – loteria pieței mondiale de bunuri, servicii și locuri de muncă, fluctuația banilor pe piețele financiare mondiale, performanța tehnologică și, în general, ritmul nebunesc al schimbării în epoca informatizării. Cărțile lui Drucker trasează reperele noii economii. Analizând politica actuală ce urmărește realizarea propriilor interese și obținerea de avantaje financiare, cele mai recente cărți ale lui Drucker nu consideră politica sau guvernul drept posibili factori ai înnoirii.

Drucker nu e adeptul ideii "laissez-faire", dar perspectiva sa de viitor, în acord cu starea de spirit a opiniei publice, e post-politică. Lucrurile într-adevăr importante se întâmplă dincolo de politică. Analizând secolul din perspectiva unei persoane cu doar nouă ani mai tânără decât el, ceea ce îi atrage atenția nu sunt revoluțiile și convulsiile politice.

Noi am îngrămădit în fiecare deceniu tot atâta istorie cât cuprinde în mod obișnuit un secol; și doar o mică parte a ei era "benignă". Totuși, majoritatea țărilor lumii, și în special cele dezvoltate, au reușit nu doar să se redreseze în urma catastrofelor suferite, ci să-și regăsească direcția și avântul – economic, social, și chiar politic. Explicația constă în faptul că oamenii obișnuiți,

preocupați de grijile cotidiene ale afacerilor și instituțiilor, și-au asumat responsabilități și au continuat să construiască pentru ziua de mâine în timp ce, de jur împrejurul lor, lumea se prăbușea.²¹

Aceasta e fața pe care secolul XX o va arăta secolului XXI. Opera lui Peter Drucker va rămâne valabilă pentru că dezvăluie evoluția viitoare a societății. În căutarea noii societăți

Primii ani pe care i-a petrecut Drucker în America au fost decisivi pentru orientarea carierei și conturarea gândirii sale. Între 1937 și 1950 Drucker a publicat patru cărți importante: *The End of Economic Man* în 1939, *The Future of Industrial Man* în 1942, *The Concept of the Corporation* în 1945 și *The New Society* în 1950. Începându-și cariera ca analist politic, a devenit în final Peter Drucker. În acești ani a descoperit "societatea organizațiilor". A devenit consultant în probleme de management. General Motors i-a cerut să facă o analiză aprofundată a managementului său. Henry Luce i-a cerut să editeze publicația *Fortune*. El și Doris și-au început viața de familie. Și-a reluat cariera de profesor, vocația vieții sale. I-au fost oferite catedre la Harvard și Columbia, i s-a propus să devină decan al Universității Emory din Atlanta (a refuzat, nedorind să trăiască în Sudul segregacionist). Fericit, repurtând succese din ce în ce mai mari, scriitor foarte apreciat, solicitat de concerne, universități și guverne, cu toate acestea, Peter Drucker a încheiat această perioadă printr-un eșec "triumfal". Apelul său către mari corporații și mari utilizatori ai forței de muncă de a construi o *societate* industrială a rămas fără răspuns. Ignorată în America, viziunea lui a fost în schimb adoptată în Japonia. A devenit unul din respectații mentori americani care au contribuit la dezvoltarea postbelică a Japoniei. Câțiva ani mai târziu, firme japoneze structurate conform teoriei lui Drucker vor depăși firme americane care au ignorat-o.¹

Înainte de a putea descoperi lumea nouă, Drucker trebuia să-și încheie socotelile cu cea veche. Desăvârșită în Statele Unite, dar schițată în Europa, lucrarea *The End of Economic Man* e o cercetare protoexistențială a originilor spirituale și sociale ale fascismului. Mai exact, *Omul economic* descrie o criză a convingerilor în capitalism (și socialism) ale cărei cauze trebuie soluționate. Ignorând rădăcinile specific germane sau italiene ale fascismului, Drucker scoate în evidență cauzele determinate de civilizație.

"Aceasta e o carte politică", spune Drucker. "Am un scop politic: întărirea voinței de a păstra intactă libertatea, luptând contra amenințării abandonării ei în favoarea totalitarismului". Reacționând entuziast la această idee, Winston Churchill a scris o recenzie elogioasă a cărții – prima care va apărea – în primăvara lui 1939; apoi, devenind prim ministru în 1944, el a impus ca acest volum să fie inclus în pachetul de cărți înmănat fiecărui absolvent al Școlii britanice de ofițeri. "Era suficient de potrivit pusă – notează strâmb Drucker – la un loc cu *Alice în țara minunilor*, alegerea aparținând desigur cuiva cu simțul umorului din Departamentul de Război.*

Drucker începe prin a critica deschis explicațiile convenționale privind fascismul. Pe scurt, acestea sunt: fascismul e regresia spre barbarism, o tactică subversivă a capitalismului pentru a învinge socialismul, sau rezultatul propagandei exercitate asupra "maselor credule și adresându-se instinctelor lor primare". Afirmatia referitoare la propagandă e considerată de Drucker drept "cea mai stupidă explicație", pentru că "în anii ascensiunii fascismului, toate mijloacele de propagandă erau în mâinile unor dușmani ai acestuia, incapabili de compromis". În ce privește complotul capitalist, "e pur și simplu ridicol să susții că lumea

capitalistă avea vreun motiv să se teamă de o victorie a clasei muncitoare în Italia și Germania prefasciste". Întoarcere la barbarism? Un simptom al fascismului – nu cauza lui. Sigur pe sine, Drucker dezvăluie adevăratul răspuns: "Fascismul e rezultatul prăbușirii ordinii sociale și spirituale a Europei". "Disperarea maselor e cheia înțelegerii fascismului", afirmă el. Nu "revolta gloatei", "nu triumful propagandei lipsită de scrupule", ci disperarea de neînvins provocată de prăbușirea vechii ordini și de absența alteia noi.³

Vechea ordine ce se prăbușește era domnia *omului economic* – personificarea societății mercantile având ca punct central piața, principala "instituție socială a secolului XIX" și orașele cu economie de piață pe fundalul cărora se desfășoară romanele din Wessex ale lui Thomas Hardy. Acea societate considera că scopul ei constă în "restabilirea libertății și dreptății cu ajutorul dezvoltării economice", așa cum susținea, la un moment dat Drucker. Dar libertatea economică obținută cu ajutorul pieței nu a dus la dreptate sau egalitate socială. Din contră. Astfel, "eșecul în obținerea egalității prin libertate economică a spulberat încrederea în capitalism ca sistem social", iar "scopul obținerii libertății și egalității e de nezdruncinat". Creștinismul a făcut ca libertatea și egalitatea să devină cele două concepte esențiale ale

Societatea fascistă non-economică

„ Pentru că masele și-au pierdut încrederea în progresul economic, ele n-ar fi dispuse să facă sacrificii de consum necesare investițiilor productive din punct de vedere economic. Ele n-au putut fi convinse sau obligate să renunțe la satisfacțiile prezente pentru a obține satisfacții economice mai mari în viitorul îndepărtat. Sacrificiile au trebuit impuse de dragul unui scop non-economic. Societatea fascistă trebuie să fie non-economică, iar

scopul ei - autarhia militară a Wehrwirtschaft-ului (economia bazată pe fabricarea de armament)".

Europei; ele însele reprezintă Europa. În epoca *omului economic*, cu cât se beneficia de mai multă libertate, cu atât inegalitățile creșteau. Această neconcordanță între promisiunea socială și realitate a provocat criza vechii orânduiri.⁴

Capitalismul nu mai inspira încredere, iar socialismul era falimentar din punct de vedere ideologic. Armonia socialistă a frăției universale a oamenilor s-a sfârșit într-o zi de august a anului 1914. "În acea zi s-a dovedit că solidaritatea de interese și convingeri dintre mișcarea muncitorească și societatea capitalistă a fiecărei țări e mai puternică decât solidaritatea internațională a clasei muncitoare... Masele proletare, acea forță puternică și măreață care lupta pentru pace și frăție, s-au aprins peste tot ca iasca într-o furtună patriotică". Odată spulberat visul lor pentru o lume fără clase sociale și fără putere centrală, socialismul a încetat să fie ca sistem economic o alternativă la capitalism, devenind "o simplă mișcare de opoziție în cadrul sistemului capitalist".⁵

Primul război mondial și Marea Criză au transformat această profundă lipsă de încredere într-o realitate resimțită de milioane de oameni. "Aceste catastrofe au năvălit în rutina cotidiană care îi face pe oameni să considere conceptele, instituțiile și dogmele existente drept legi naturale inatacabile. Ele au scos la iveală vidul din spatele fațadei societății". Fascismul a umplut acest vid cu magie. Înșelate în încrederea lor în justetea orânduirii sociale, masele

...trebuie să-și îndrepte speranțele către un miracol. În disperarea lor adâncă motivul nu poate fi acceptat, adevărul e fals și minciunile sunt adevărate. Lozincile "prețuri mai mari la pâine", "prețuri mai mici la pâine", "prețuri neschimbate la pâine"

dăduseră greș toate. Singura speranță rămâne aceea a unui preț al pâinii care nu e niciunul din acestea, pe care nimeni nu l-a mai văzut înainte și care sfidează rațiunea.

Despre capitalism

Capitalismul ca orânduire socială și crez este expresia încrederii în progresul economic ce duce la libertatea și egalitatea indivizilor într-o societate liberă și egală. Marxismul pretinde că această societate rezultă ca urmare a abolirii profitului privat. Capitalismul pretinde că societatea devine liberă și egală atunci când regula supremă a comportamentului social este obținerea profitului privat.

JE un lanț neîntrerupt de opoziții la introducerea libertății economice și la autonomia capitalistă a sferei economice... în toate cazurile, opoziția ar putea fi depășită-în mod pașnic sau prin forță - doar datorită promisiunii capitalismului de a instaura egalitatea. Știm cu toții că această promisiune a fost o iluzie."Cel mai lung capitol al cărții *The Economic Man* propune o temă pe care Drucker o va relua și în alte cărți ale sale: "Încercarea fascismului de a crea societatea non-economică". El o numește "miracolul social al fascismului".

Fascismul avea nevoie de un miracol pentru a masca eșecul său economic, într-o serie de articole pe care le-a scris pentru *The Banker*, un ziar comercial, și pe care le-a publicat în cartea *Germany - The Last Four Years* sub pseudonimul "Germanicus", Drucker a făcut o analiză aprofundată a economiei de stat a Germaniei. Pentru a finanța "cel mai mare program de fabricare de armament întreprins vreodată" economia fusese distrusă. Cu 700 - 1000 de directive economice elaborate săptămânal, birocrăția nazistă organizată pe șase niveluri cerea oamenilor de afaceri să completeze 600 de formulare pentru a desfășurarea afaceri de

comerț exterior. Personalul nazist care se ocupa de planificare a distrus economia germană în așa măsură încât, în ianuarie 1937, a trebuit introdusă raționalizarea. Populația nu mai reușea să-și acopere necesarul caloric zilnic, șomajul era menținut la o cotă limită doar de "Defence Economics" (economia ministerului apărării) - așa încât naziștii au născocit o serie de satisfacții și stimulente non-economice, cum ar fi: ofereau claselor inferioare "câteva nimicuri ale claselor privilegiate", bilete la teatru, croaziere în timpul iernii, sejururi în stațiuni balneare. În timpul zilei de muncă, Hans putea fi un modest portar, dar după orele de program era o persoană importantă în Partidul Nazist. "Fiul șefului sau chiar șeful are, în mod intenționat, o funcție inferioară unui muncitor necalificat a cărui apartenență la partid e mai îndelungată". Stimulentele și satisfacțiile non-economice vor fi în centrul atenției în opera de mai târziu a lui Drucker. Deși pare ciudat, miracolul social al fascismului constituie un punct de plecare în evaluarea pe care Drucker o face societății americane.⁶

Drucker atribuie nume unor lucruri a căror existență e neobservabilă empiric - Omul Spiritual, Omul Intelectual, Omul Economic, Omul Erou, Omul Liber și Egal. Apoi tratează aceste creații lexicale cu toată considerația datorată realităților. Inteligentă, originală, îndrăzneată din punct de vedere intelectual, *The End of Economic Man* e totuși cartea unui tânăr fără multă încredere în propria putere de observație. În loc să interpreteze realitatea, el o postulează. America va scoate la lumină puterea minții sale - inteligența sa pragmatică ce își caută încă valorile.

"

Într-un interviu acordat lui William James, Drucker întreabă: Ce e "valoarea lichidă" a unei idei; care sunt rezultatele ei? în cărțile sale, Drucker îi disprețuiește pe lăudăroșii care se limitează

la a discuta oportunitățile. Fapta e singurul test edificator. Pragmatismul său se afirmă din ce în ce mai mult nu ca doctrină, ci ca temperament. Instinctiv, el e ostil unor viziuni *a priori* despre lume, unor sisteme filosofice, ideologii politice, viziuni ale perfecțiunii, "salvare de către societate", utopii. Pe măsură ce înaintează în vârstă, opiniile sale se diversifică.

E mai familiarizat cu o lume nerăscumpărată de idei, cu verdictele amestecate ale experienței, cu ambiguitatea și "imperfecțiunea perfectibilă". În ceea ce privește politica, Drucker e un "independent", care își împarte votul "cel puțin odată - și deseori în patru moduri diferite". În ce privește filosofia politică, el se autodenumește un "bătrân conservator". "La fel ca Walter Bagehot" - scrie el despre o persoană cu păreri intelectuale apropiate de ale lui - "văd în centrul societății și civilizației tensiunea dintre nevoia de continuitate (Bagehot o numea "prăjitura obișnuinței") și nevoia de inovație și schimbare". Această opinie face din el un om politic de centru. "Astfel, știu ce voia să spună Bagehot când se considera un liberal conservator și uneori un conservator liberal, dar niciodată un «conservator conservator» sau un «liberal liberal»". Neavând niciodată încredere în marxism și considerând comunismul rus din punct de vedere moral asemănător cu fascismul (așa cum scrie George Orwell într-un eseu), Drucker nu trebuie să-și dovedească preferința pentru capitalismul democratic. El se declară în favoarea acestei doctrine, ca mulți conservatori contemporani, pentru că, în ciuda nedreptăților sale sociale și a risipei de resurse naturale, capitalismul funcționează. La fel și guvernul, cu limitele sale. "Nu contează cât de profund legat e cineva de sistemul întreprinderii libere ("eu unul sunt legat pe viață" - scria el în 1957); trebuie acceptată nevoia unui guvern pozitiv; acțiunea guvernului trebuie

considerată, în mare măsură, drept un rău dezirabil într-o măsură mai mare decât unul necesar". El a exprimat aceeași idee remarcabilă într-un eseu din 1994 publicat în *Atlantic Monthly*. E remarcabilă nu atât consistența viziunii lui Drucker, cât mai ales consecvența în gândire. Sensul pe care John Maynard Keynes îl atribuie ideii că acțiunea guvernului este dezirabilă este diferit de cel al lui Peter Drucker ai căror cititori sunt directori de companii. A spune adevărul așa cum îl percepe zi de zi înseamnă integritate intelectuală, și toate lucrările lui Drucker, de la prima până la ultima, au această calitate rară.

Drucker a obținut prima lui slujbă în America în 1939 ca profesor de economie cu jumătate de normă la Sarah Lawrence College în Bronxville, New York, unde el și soția și-au stabilit reședința pentru prima oară. Totuși, nu se simțeau ca acasă. Adepții Uniunii Sovietice erau numeroși la Universitatea Sarah Lawrence, după cum a descoperit Drucker cu durere. "Am fost atunci (primăvara lui '41) singurul membru al facultății care a refuzat să semneze un manifest comunist ce îl ataca în mod răutăcios și nedrept pe președintele liberal al lui Brooklyn College, Harry Gideonse, scrie Drucker în *Political Correctness and American Academe*". Într-o vreme în care linia directoare a partidului era susținerea lui Hitler, președintele Gideonse îndrăznise să ceară ajutor Marii Britanii, ostilă lui Hitler. În plus, el împiedicase preluarea facultății de către o "importantă organizație comunistă". Pentru faptul că a refuzat să semneze anatema facultății la adresa lui Gideonse, Drucker a fost concediat. El mai întâlnise această intoleranță față de independența spirituală – la Frankfurt, sub regimul nazist.⁸

A găsit repede un alt post de profesor la Bennington College în Vermont. În timpul războiului, după cum relatează în *Adventures*

of a Bystander, a devenit consultant pe probleme de politică economică internațională al Consiliului de război economic. Cu ceva timp în urmă, pe motivul problemelor de vedere, fusese respins de la satisfacerea serviciului militar.

Deși înconjurat de rigiditate militară, și-a păstrat intact spiritul. La puțină vreme după evenimentul de la Pearl Harbour, trăia și lucra într-un hotel din Washington transformat în bloc de locuințe, împreună cu alți salariați civili, într-o zi, în atmosfera de formalism militar, a venit un colonel cu un pachet pe care scria "Strict secret". "După ce colonelul a plecat, noi am deschis febril pachetul; înăuntru am găsit o carte – primul studiu inteligent privind o țară europeană. Apoi am citit fraza introductivă; «Estonienii sunt, prin natura lor, monogami» și ne-am strâmbat de râs".⁹

La începutul anilor '40, Bennington College era o facultate selectă. Printre profesori erau Erich Fromm, scriitor și psihanalist, faimosul istoric al economiei Karl Polanyi (angajat datorită lui Drucker) și Martha Graham.

În perioada dintre Sarah Lawrence și Bennington College, Drucker concepe următoarea carte. El predă, după propria mărturisire, pentru a descoperi ce gândește. Deși capitolele esențiale au fost scrise în vara lui 1940, când posturile de radio anunțau zilnic victoriile naziste, *The Future of Industrial Man* ignori titlurile ziarelor și încearcă să pună în lumină o nouă viziune socială pentru lumea postbelică. Începută după intrarea Europei în război în septembrie 1939 și terminată înainte de evenimentele de la Pearl Harbour, *The Future of Industrial Man* a fost publicată la începutul anului 1942. Temele sale dramatice răzbat înj aceste păreri: I

"O putere socială nu poate dura decât dacă este o putere

legitimă".

"Dacă într-o corporație puterea nu poate fi organizată pe principii de legi-* mitate acceptate, ea va fi preluată de către o conducere centrală".

"Dacă membrii sistemului industrial nu vor obține statutul și funcțiile sociale care le lipsesc astăzi, societatea noastră se va dezintegra".

"Avem doar o alternativă: să construim o societate industrială care să funcționeze – dacă nu, vom vedea cum libertatea însăși e înghițită de anarhie și tiranie".¹⁰

Recenziile au fost foarte diferite, de la elogioase până la disprețuitoare. În *New Republic*, Jacques Barzun, eminentul istoric al culturii, scria: "Iată o carte perfect structurată și transparentă care se citește cu o ușurință aproape indecentă... Fiecare pagină e rodul unui studiu aprofundat și al unei îndelungi reflecții. Prin urmare, ar trebui studiată, analizată cuvânt cu cuvânt. Într-un articol publicat în *Yale Review*, Henry Hazlitt, editorialistul de la *New York Times*, s-a declarat incapabil să înțeleagă "vocabularul specializat, particular" al lui Drucker. "Se poate ca dl. Drucker să aibă concepte precise pentru etichete ca *mercantil*, *industrial*, *statut*, *funcție*, *libertate*, *totalitar*, dar el nu clarifică niciodată care sunt aceste concepte. El dă cuvintelor un înțeles propriu."¹¹

"Criticii operei lui Drucker folosesc de obicei cuvântul *strălucit*. Să admitem acest lucru: Dl. Drucker este *strălucit*. Dar:

În stilul său există o ciudată combinație de misticism german și inconsistență proprie unei reviste de consum, care e fatală oricărei precizii a gândirii. A-l citi pe Dl. Drucker e ca și cum ai conduce cu farurile aprinse într-o ceață intermitentă. Pentru o clipă, drumul pare vizibil. Pătrunzând ceața, cu farurile aprinse, pare că atmosfera s-a limpezit. Dar e doar o pată strălucitoare și

înșelătoare.

Drucker încă scria ca un analist politic, care e responsabil pentru o bună parte a ceții; și trebuia să găsească vocea omului înțelept, familiară milioanei de oameni, din cărțile lui de mai târziu.

În cartea *The End of Economic Man*, Drucker a avertizat în ceea ce privește aplicarea concluziilor ei în Statele Unite. "Oricare ar fi forțele esențiale pentru dezvoltarea viitoare a Statelor Unite, ele sunt diferite de cele din Europa". *The Future of Industrial Man* abandonează acest avertisment. În mijlocul unui război împotriva Germaniei, când a fost necesară o extraordinară libertate a spiritului pentru a gândi dincolo de radicalismul propagandiștilor, el a avertizat că Statele Unite nu sunt ocolite de forțele care au generat fascismul.

"Dacă nu înțelegem că esența nazismului e o încercare de a rezolva problema universală a civilizației occidentale - cea a societății industriale - și că principiile de bază ale acestei încercări nu sunt limitate la Germania, nu știm de fapt pentru ce și împotriva cui luptăm. Războiul urmărește stabilirea structurii sociale industriale - principiile de bază, scopurile și instituțiile ei".¹²

Noi *apartinem* aceleiași civilizații. "Totalitarismul s-a instalat în urma prăbușirii valorilor, credințelor și instituțiilor comune tuturor țărilor occidentale. Al Doilea Război Mondial e "un război civil pentru viitorul societății occidentale". Fascismul, afirmă el în *Economic Man*, poate doar să nege conceptul de "om economic" care s-a prăbușit. El nu poate crea un nou concept care să-l înlocuiască. Dar dacă nu pot fi găsite o nouă ordine și un nou concept, bazate pe valorile europene de libertate și egalitate, Europa și Occidentul sunt pierdute". Va fi noua societate bazată pe sclavie și război, sau pe libertate și egalitate? Viitorul omului

industrial depinde de răspunsul la această întrebare.¹³

Drucker începe *Industrial Man* în punctul în care lăsase *Economic Man*: suntem pierduți fără un concept care să se potrivească noii noastre realități. Omul economic a murit și omul industrial luptă să se nască. Deși piața se dezvoltă rapid ca mecanism economic, societatea mercantilă, având ca punct central piața, a dispărut. A apărut o nouă instituție care va prelua locul social central al pieței – corporația industrială. A apărut, de asemenea, o nouă formă socială – sistemul bandei rulante necesar producției de masă – dar industrializarea nu a depășit aceste elemente rudimentare. Astfel, ea a eșuat în încercarea de a crea o societate industrială, "noua orânduire" și "noul concept" bazate pe libertate și egalitate fără de care suntem "pierduți". Această evocare a apocalipsei crește interesul intelectual pentru soluțiile propuse de Drucker. *Ce se poate face* pentru a încetini ruina?

"O societate nu poate funcționa ca societate", afirmă Drucker "dacă nu îi conferă statut și funcție socială fiecărui individ, și dacă puterea socială de decizie nu e legitimă". Materialiștii se pot îndoii că societățile au scopuri, atribuite de obicei exclusiv persoanelor. Ei pot să creadă că Drucker nu s-a vindecat încă de idealismul german. Există însă o diferență – Hegel comenta statul iar Drucker analizează societatea. Să analizăm afirmația lui Drucker înainte de a respinge premisele acesteia.¹⁴

Cum va arăta o societate care funcționează? în primul rând, membrii săi vor avea "statut". După cum nota Hazlitt, aceasta înseamnă folosirea cuvântului "statut" într-un sens diferit față de sensul său obișnuit. Drucker nu clarifică niciodată suficient acest nou înțeles. El citează un faimos contrast propus de Ferdinand Toennies, sociolog german: "Toennies a juxtapus comunitatea, care e bazată pe existență, deci pe statut, societății, care e bazată pe

acțiune, deci pe funcție".

În accepțiunea lui Drucker, statutul are parțial și înțelesul său cotidian: "Statutul înseamnă parțial sentimentul nostru de apartenență la societate, parțial

Despre libertate

"Libertatea politică nu e nici facilă, nici automată, nici plăcută, nici sigură. Ea reprezintă responsabilitatea individului pentru deciziile societății ca și cum acestea ar fi propriile sale decizii – cum într-adevăr sunt în ceea ce privește adevărul și responsabilitatea morală". ce înțelegem când vorbim de *locul* nostru în societate și parțial locul nostru recunoscut și acceptat de ceilalți membri ai societății". Deși statutul nostru nu e "fix", el e totuși "definit". Drucker face această precizare pentru a diferenția sistemul hindus al castelor de societățile mobile.¹⁵

"Funcția" e rolul cuiva în societate. Căldărar, croitor, soldat, spion: acestea sunt roluri sociale. Dacă ești șomer, îți pierzi funcția. Dacă această situație durează, sentimentul tău de apartenență se va eroda până la punctul la care îți vei pierde și locul – statutul tău. Scăderea moralului oamenilor rămași șomeri timp îndelungat implică mai mult decât aspectul economic. A-ți pierde statutul și funcția în limbajul cotidian "demnitatea și împlinirea de sine", înseamnă a-ți pierde identitatea vizibilă. Într-un limbaj care amintește de *Străinul* lui Albert Camus, Drucker descrie omul în jungla socială:

El vede doar forțe demonice, jumătate inteligibile, jumătate fără niciun înțeles, jumătate în lumină și jumătate în întuneric, dar niciodată previzibile... E ca un orb într-o cameră stranie, jucând un joc ale cărui reguli nu le cunoaște; și premiul e propria lui fericire, propriul lui mod de trai și chiar propria lui viață.

În sfârșit, legitimitatea. Pentru Drucker, acest concept își

păstrează înțelesul obișnuit. "Puterea este legitimă atunci când e justificată printr-un principiu etic sau metafizic, care a fost acceptat de societate", Puterea nelegitimă nu e "autoritate". Într-o societate care funcționează, puterea e exercitată ca autoritate – putere validată prin acord comun.

Renunțând la aceste capcane semantice, înțelegem acum ce vrea să spună Drucker când afirmă că noul sistem industrial, definit de conceptele corporație și producție de masă, trebuie să devină o *societate* industrială. Statutul și funcția "dau sens și rațiune existenței individuale din punctul de vedere al unui grup, și existenței grupului din punctul de vedere al unui individ". Angajatul la banda rulantă, implicat în producția de masă, nu se bucură de aceste binefaceri. Drucker nu-i cedează tânărului Marx în ceea ce privește nefericirea existențială a salariatului alienat:

Marx: "Alienarea muncitorului nu înseamnă doar că munca lui devine un obiect, ceva ce există în afara lui... ea înseamnă că angajatul o privește ca pe ceva ostil și străin".

Drucker: "Munca apare ca un lucru nefiresc, ca o condiție dezagreabilă, înjositoare și fără sens... lipsită de demnitate și de importanță. Angajatul nu e o ființă umană în societate ci o piesă substituibilă într-o inumană mașină a eficienței".

Și aceste insulte la adresa demnității și a individualității nu sunt totul. Exist; y»»»

De asemenea, o insultă politică. Puterea exercitată asupra salariatului în cadrul marii corporații nu dă garanția legitimității. Proprietarii, ale căror drepturi de proprietate le confereau legitimitate în firmele din alte vremuri, acum nu mai posedă corporația. Nici acționarii nu o dețin efectiv; ei se interesează rareori de ea, și sunt prea diferiți pentru a acționa de comun acord, iar asta dintr-o lipsă flagrantă de competență managerială. Într-un

pasaj de o vizibilă candoare, comparabilă cu convingerea neșămutată a lui Freud că inconștientul se manifestă în viața cotidiană și cu fetișizarea de către Marx a mărfurilor, Drucker afirmă:

"În corporațiile modeme, puterea decisivă, cea a managerilor, e delegată de managerii înșiși, necontrolați de nimeni și răspunzători către nimeni. E o putere nefondată, nejustificată, necontrolată și iresponsabilă".¹⁶

Drucker respinge ideea, lansată de James Bumham (și managerii care l-au aplaudat) în *The Managerial Revolution* precum că "regula propriu-zisă creează propria ei justificare ideologică". Realitatea, spune el, contrazice această pretenție. Pentru că majoritatea americanilor acceptă încă standardul omului economic conform căruia drepturile de proprietate instituie legitimitate, ei l-au susținut pe Henry Ford în 1930, unicul proprietar al companiei sale, în lupta împotriva sindicatelor și a legilor din New Deal. Dar un astfel de "sprijin popular" nu a fost acordat lui General Motors, compania considerată *prin excelență* profesional condusă. "Regula propriu-zisă" la General Motors nu era suficientă pentru a-i justifica dreptul de a fi acceptată.

Viziunea despre societate a lui Drucker amintește cititorului de Garrett Fitzgerald, fostul prim-ministru irlandez, cunoscut pentru faptul că, deși aprecia rezultatul practic al unei idei, era interesat să știe cum se prezintă aceasta teoretic. Drucker vrea ca societatea industrială să sune bine în teoria *elaborată de el*. Pentru el nu e suficient ca instituțiile ei să funcționeze mai mult sau mai puțin în practică (deși va fi suficient: la sfârșitul anilor '60. Justificarea prin performanță" devine testul său de legitimitate). Drucker apreciază Realitatea prin gradul de conformitate al acesteia cu Ideea. Mai mult, el apelează la concepte sociologice

(statut, funcție) și la concepte ale științei politice (legitimătate) pentru a analiza problemele economice esențiale, cum ar fi producția de masă și corporația. Dar el nu dezvoltă argumente filosofice pentru a susține că doar aceste categorii reprezintă adevărul. Atractive din punct de vedere social și moral, dezirabile din punct de vedere intuitiv, statutul, funcția și legitimitatea sunt conceptele pe care Drucker le susține.

Totuși, în lumea ideatică a lui Drucker, ele susțin convingerea umanistă că economia trebuie să servească comunității și societății – oamenilor mai întâi, și apoi mărfurilor. Dacă această convingere e idealistă și nu se potrivește lumii reale, afirmă cu tărie cineva, atunci cu atât mai rău pentru omenire. Drucker, însă, susține ideea posibilității până în prezent.

Despre birocrație

"Cea mai mare greșală e aceea de a elimina factorul politic din guvern. Dacă acest lucru se realizează prin acordarea de drepturi depline birocrației și prin încredințarea deciziilor politice experților selectați prin competență profesională, vom avea de înfruntat o "tiranie a formularelor".

— The Future of Industrial Man (1942)

Iar o societate care să respecte demnitatea umană e *posibilă*. În timp ce alți analiști s-au temut că înregimentarea din perioada războiului anunța totalitarismul postbelic, Drucker a considerat războiul "ca o imensă oportunitate pentru acțiunea politică constructivă" de a realiza noua societate a omului industrial. "Războiul oferă societății noastre exact ceea ce i-a lipsit: o funcție și un statut social pentru individ și un scop social comun pentru societate".

Ca exemplu concret, el citează producția de avioane de război. Un producător a dezvoltat mecanizarea muncii și a crescut

moralul angajaților folosindu-și imaginația. El i-a pus pe piloți să le explice muncitorilor care fabricaseră avionul la ce folosește piesa pe care o fixaseră într-un loc anume și de ce fixarea ei corectă constituia o problemă esențială. Luați ca exemplu Anglia: "Conform tuturor observatorilor, războiul a produs salariatului din industrie satisfacție, un sentiment de importanță și realizare, siguranță a apartenenței naționale, respect de sine și mândrie..." Totuși, era vorba chiar de tipul de muncă la banda rulantă care înainte de război i-a făcut pe angajați să se simtă simple piese substituibile. Diferența nu consta în tehnica industrială – aceeași în ambele cazuri – ci în aspectele sociale ale producției. Banda rulantă determină în mai mică măsură alienarea muncitorului atunci când acesta își dă seama de contribuția sa la realizarea întregului și când, mai important, muncii sale i se atribuie un înalt scop social.

Drucker atinge aici culmea capacității sale vizionare. Pentru a evita "depresia morală" care a otrăvit populația în Primul Război Mondial, conchide el, americanii trebuie să găsească în aspectul social tonic al războiului – "integrarea individului în grup, unitatea de scop și de convingeri din timpul războiului" – un tipar pentru noua societate. În ceea ce privește teama de totalitarismul postbelic, aceasta era o iluzie. Americanii iubeau prea mult libertatea. Sentimentul de demnitate și capacitatea de a atribui sens social chiar și muncilor degradante: aceste lucruri trebuiau conservate. "Dar cum poate cineva să atribuie înțeles social și scop unor deschizătoare de conserve, sau unor abajururi?" va întreba el opt ani mai târziu în *The New Society*. Aici se ascunde provocarea socială fără precedent a perioadei de pace, pentru că "după experiența trăită în război, salariatul vrea ca munca lui să aibă sens social".⁷

Drucker a precizat de ce sistemul industrial din perioada de pace nu e o *societate* industrială. O societate industrială conferă angajatului statut și funcție. Ea legitimează în ochii săi puterea patronului și dă sens muncii sale. Scena e pregătită pentru o confruntare între aceste idealuri umaniste și realitățile specifice firmelor. General Motors văzut din interior

În căutarea *Omului Industrial*, imaginați-vi-l pe Drucker pierzând vremea într-un magazin universal, așteptând chemarea destinului. "În această carte am ajuns la concluzia - îi spunea Drucker lui Warren Bennis într-un interviu - că trăim într-o societate a organizațiilor, și trebuia să știu câte ceva despre acestea. Nu știam nimic pe atunci." într-un alt interviu Drucker spune:

Am decis că trebuie să mă aflu în interior pentru a studia într-adevăr o mare companie: ca organizație umană, politică, socială - ca mecanism unitar. Am încercat să pătrund înăuntru, și am cunoscut câțiva oameni, ca, de exemplu, un ziarist și un bancher. Toți au refuzat să mă accepte în organizația lor. Președintele de la Westinghouse a fost foarte amabil când m-am dus să-l văd, dar când i-am spus ce doresc, nu numai că m-a dat afară, dar a dat instrucțiuni personalului să nu-mi permită apropierea de clădire, pentru că eram bolșevic."¹

Bennis l-a întrebat pe Drucker cum s-a implicat pentru prima oară în probleme de management:

Am alunecat pe-ndelete în activitatea de consultanță sau am căzut brusc în ea. Am primit un telefon, din senin, în preajma Crăciunului din 1943. Ne mutaserăm pe perioada iernii de la Bennington la New York. Ajunsesem la concluzia că trebuie să studiez o instituție importantă. Aproape că renunțasem la idee, când am primit un telefon și un bărbat mi-a spus:, gumele meu este

Paul Garrett. Sunt vicepreședinte la Departamentul de relații cu publicul al companiei General Motors și vă telefonez din partea vicepreședintelui corporației, domnul Donaldson Brown. Dl. Brown se întreabă dacă ați fi interesat să realizați un studiu privind politicile și structurile existente la General Motors, pentru membrii conducerii la vârf a companiei". Când am primit această propunere de la General Motors, de Crâciun, aveam nevoie de bani. Dar mai presus de orice, era exact genul de studiu de care aveam mare nevoie pentru mine însumi. A fost, pentru mine, pur și simplu, semnul providenței.²

Primele două cărți ale lui Drucker l-au lansat promițător în scena politică: Asociația americană de științe politice l-a ales chiar în comitetul său destinat cercetărilor privind teoria politică. Proiectul General Motors era totuși departe de știința politică. Lewis Jones, președinte la Bennington College, a descris riscul pe care și-l asuma Drucker depășind granițele academice. "Îți vei distruge pentru totdeauna cariera universitară. Ești acum în punctul în care poți să te îndrepti spre economie sau spre științele politice. Cu acest subiect îți vei pierde credibilitatea în amândouă". ("A avut perfectă dreptate" spune Drucker.) Disciplinele clasice ignoră un studiu privind o instituție care obține profit – cea mai mare corporație din lume. Mai rău, nu există nicio disciplină sau domeniu al cunoașterii căruia să-i aparțină proiectul lui General Motors. Căutând în Biblioteca publică din New York cărți despre managementul întreprinderii, Drucker nu a găsit absolut nimic. "Mi-e rușine să recunosc cât de puțin știam despre management. Era uimitor, nu pentru că eram atât de ignorant, ci pentru că nimeni nu știa nimic".³

Citind *The Future of Industrial Man*, Donaldson Brown de la General Motors s-a gândit că Drucker e un spirit înrudit:

preocuparea lui privind conducerea firmelor și rolul afacerii în societate se asemana cu preocuparea directorilor de la General Motors de a elabora proiecte pentru epoca postbelică. Sarcina lui Drucker era să scrie un raport intern. Drucker a descoperit că acest lucru nu era simplu: oamenii din General Motors îl tratau ca pe un spion al direcției generale. "Nimeni nu vrea să discute cu mine", i-a spus lui Brown.

Brown: Există vreo modalitate pentru a rezolva această problemă?

Drucker: Da, e destul de ușor. Tot ce trebuie să facem e să le spunem că scriu o carte, pentru că toată lumea din această țară va face orice pentru un scriitor. *Brown:* Am aproape 60 de ani, și nu l-am mințit niciodată pe vreunul din asociații mei – nu voi începe acum.

Drucker (încurcat): Dacă nu-mi permiteți să spun acest lucru, cred că va fi foarte dificil.

Brown s-a gândit timp de o săptămână.

Brown: Am făcut câteva verificări și am constatat că aveți dreptate. Dar nu vă voi permite să spuneți nimic neadevărat. Astfel încât, Comitetul Executiv m-a autorizat să vă permit scrierea unei cărți.

Drucker: Sper că o veți edita chiar dumneavoastră pentru a fi sigur că nu conține nimic ofensator.

Brown: Nu cred în cenzură. O vom citi pentru a depista erorile de substanță. Punct.

Brown se îndoia de vandabilitatea cărții. "Nu cred să fie cineva interesat de o carte despre management" spunea el. (Inițial, editorul lui Drucker fusese de acord: "Cine naiba vrea să știe cum e organizată o mare companie?") Ideea lui Brown despre piața cărții (aproximativ 2000 de cărți despre afaceri sunt publicate astăzi

anual) pare la fel de antică precum integritatea Imperiului Roman. Aceasta era o calitate apreciată la General Motors. Singura definiție pe care a putut-o găsi Drucker pentru noțiunea de director la General Motors a fost: "Un om de la care se așteaptă să protesteze oficial împotriva unei decizii privind politica firmei, față de care el personal are obiecții". Totuși, aceiași oameni cu principii conduceau o companie care, încă din anii '30, a fost compania americană cu cei mai mulți spioni angajați, pe care i-a folosit pentru a-i expulza din fabricile sale pe simpatizanții sindicatului; o companie ce a folosit violența împotriva greviștilor care, pentru a obține dreptul de a se organiza, blocaseră benzile de producție cu trupurile lor; pe scurt, o companie cu un trecut dubios. După cum vor arăta evenimentele ulterioare, nici forța de muncă, nici conducerea nu s-au putut elibera de povara lui.⁴

Dacă Brown înfiora prin scrupulozitatea lui, Alfred P. Sloan era întruchiparea corectitudinii. Renumitul președinte al Consiliului lui General Motors era un fel de călugăr de întreprindere. Nimeni n-o văzuse vreodată pe soția lui, și nu avea copii. Locuia, spune Drucker, "într-un mic spațiu separat în sediul din Detroit al lui General Motors, care nici măcar nu avea baie proprie. Avea un spațiu similar la sediul General Motors din New York. Folosea arareori apartamentul său de pe Fifth Avenue, iar la proprietatea sa din Long Island cred că se ducea de Crăciun" dar era cunoscut în întreaga companie drept omul care te scotea din necaz. Conform unei întâmplări simbolice pe care o povestește Drucker în introducerea sa la autobiografia lui Sloan "acesta renunțase la o mare parte dintr-o vacanță de Crăciun pentru a găsi spitalul care putea oferi cea mai bună îngrijire medicală copilului unui director de uzină, care avea arsuri grave, deși până atunci nu-l văzuse niciodată pe respectivul angajat".⁵

Plăpând, cu fața alungită și păr alb, purtând un aparat auditiv cu tub acustic mare ieșit din ureche, "Dl. Sloan" nu arăta formidabil. La prima întâlnire, Drucker a înțeles de ce Sloan avea autoritate morală asupra directorilor din subordinea sa. "Probabil ați auzit, domnule Drucker, a început Sloan, că nu eu am inițiat studiul dvs. Nu i-am văzut rostul. Asociații mei au fost mai puternici decât mine. Din această cauză, e datoria mea să mă asigur că veți face tot posibilul să realizați un studiu bun. Veniți la mine ori de câte ori vă pot ajuta". Președintele nu era omul care să spună minciuni pentru a fi sociabil.

În *The Effective Executive* (1966), Drucker îl conturează pe Sloan în discuția lor de la prima întâlnire. "Directorul care analizează o decizie pe toate fețele, spune Drucker, ar trebui să facă acest lucru cunoscut printr-un semn vizibil".

Nu vă voi spune ce să scrieți, ce să analizați și ce concluzii să trageți. Aceasta este sarcina dvs. Singura mea indicație e să scrieți ce credeți că e corect, așa cum vedeți dvs. Lucrurile. Nu vă faceți griji în ce privește reacția noastră. Și, mai presus de orice, nu vă faceți probleme în ceea ce privește compromisurile necesare pentru acceptarea recomandărilor dvs. Nu există niciun director în această companie care să nu știe să facă orice compromis, fără ajutorul dvs. Dar el nu poate face compromisurile potrivite dacă nu-i spuneți dvs. Ce înseamnă "potrivit".⁶

În cartea *Adventures of a Bystander*, Drucker schițează portretul lui Alfred P. Sloan. Întrebat care este "instrumentul perfect de management", Drucker răspunde în felul său caracteristic: "Aparatul auditiv al lui Alfred P. Sloan". "Când Sloan îl deschidea sau îl închidea, parcă se auzea o bubuitură a destinului, care prăbușea camera peste el. Când adopta o poziție pe care faptele nu o susțineau, se răzgândea repede spunând:

"Faptele au decis - eu m-am înșelat". Acesta era management prin exemplu moral și el l-a influențat mult pe Drucker, care va învăța două generații de directori să conducă prin acțiune și nu prin îndemn.⁷ Asistând la o ședință a directorilor de la General Motors, Drucker a fost șocat

* ⁷ de timpul acordat discutării unor aspecte legate de munca unui maestru mecanic. După ședință, l-a întrebat pe Sloan: "Domnule Sloan, cum vă puteți permite să petreceți patru ore pentru a analiza o situație minoră ca aceasta?"

"Această companie îmi plătește un salariu bun pentru a lua decizii importante, și pentru a le adopta în mod adecvat - a răspuns Sloan. Unii dintre noi, cei de la etajul 14, poate că suntem foarte deștepți; dar dacă acest maestru mecanic din Dayton nu e omul potrivit, e ca și cum am arunca deciziile pe Apa Sâmbetei. El e cel care pune în practică deciziile noastre, transformându-le în performanță". Scoțându-și "faimoasa lui agendă neagră", Sloan a făcut un calcul rapid. General Motors avea 47 de departamente. În anul precedent, conducerea generală luase decizii privind personalul pentru 143 de slujbe din acele departamente. Aceasta însemna trei decizii pentru fiecare, adică o sarcină suportabilă. "Dacă n-am alocat patru ore pentru a plasa corect un om - i-a spus el lui Drucker - am cheltui 400 de ore îndreptându-ne greșelile". Deciziile referitoare la personal, spunea Sloan, erau cele mai importante decizii pe care le putea lua, dându-i astfel lui Drucker o lecție neprețuită despre management.⁸

Timp de 18 luni, Drucker a făcut cercetări și a scris *Concept of the Corporation*, a vizitat toate departamentele lui General Motors și majoritatea uzinelor General Motors de la est de Mississippi. A participat la ședințe ale consiliului de conducere, a cunoscut toți oamenii importanți de la General Motors și a

interviewat

Crezul Directorului – după Alfred P. Sloan

"Unor oameni le place singurătatea", spunea el; "mie nu. Întotdeauna mi-a plăcut compania. Dar în sarcinile mele de serviciu intră și datoria de a nu-mi face prieteni la locul de muncă. Trebuie să fiu imparțial și să nu dau impresia că aş avea favoriți. Să judec oamenii, după performanțe – aceasta este sarcina mea." Într-adevăr, el niciodată nu caracteriza oamenii decât după competența profesională.

— Adventures of a Bystander (1979)

Salariați din activitatea de producție. Pentru că era încă război, uzinele General Motors au fost reorientate spre producția de război – compania nu a produs niciun automobil în perioada cuprinsă între octombrie 1942-septembrie 1945.

Dincolo de stadiul actual al benzii rulante Drucker i-a văzut potențialul: moral ridicat, productivitate sporită, inițiativă și responsabilitate mai mari ale salariatului, activitate cu sens. Drucker a făcut aceste observații pentru fabricile Potemkin. Peste 100.000 de angajați ai uzinelor General Motors au participat la război; pentru a-i înlocui și pentru a obține contracte pentru Departamentul de Război, General Motors a angajat 750.000 de persoane, dintre care 30% femei. Salariații pe care îi văzuse muncind cu entuziasm nu aveau doar motivația din timpul războiului – patriotismul; ei de-abia începuseră munca în fabrică, cel puțin în sistemul General Motors, și munca însăși era nouă și stimulativă – fabricarea de tancuri, avioane și puști – și nu de automobile. Instabilitatea din timpul războiului determinase fluctuații frecvente ale locurilor de muncă; pentru angajarea cu normă întreagă, amatorii erau ușor de găsit. Astfel, Drucker n-a avut ocazia să studieze angajatul de o viață, "prizonier" timp de 20

de ani la uzinele General Motors. Acest tip de salariat lucrase la General Motors înainte de război și va lucra și după război. Războiul, noii angajați și noutatea muncii – aceste caracteristici ale producției de masă din perioada respectivă i-au deformat lui Drucker în mod inevitabil viziunea. Speranțele de transformare a perioadei postbelice se sprijineau pe un tărâm iluzoriu.

În această carte, Drucker își definește tonul specific.

Despre directorul ocupat: "Problemele trebuie să-i fie prezentate într-o formă care să-i permită să acționeze, ceea ce înseamnă să se elimine tot ce nu ține de afacerea curentă".

Despre companie: "Împrumutând o metaforă din psihologia modernă, spunem că o instituție este ca o melodie: nu e constituită din sunete individuale, ci din relațiile între ele".

Despre profit: "Profitul este... baza oricărei activități economice, din societatea socialistă, capitalistă sau primitivă". Și, în mod cert, numai Peter Drucker putea caracteriza General Motors ca fiind "o tentativă de federalism".*

Concept of the Corporation a fost publicată în noiembrie 1945, exact când Sindicatul salariaților din industria de automobile a declanșat greva împotriva concernului General Motors. Momentul respectiv era nepotrivit pentru o carte ce pleda pentru o nouă epocă a cooperării între forța de muncă și conducere. După cum vom vedea, cartea lui Drucker pretindea schimbări majore în ceea ce privește relațiile între salariații de la General Motors. Cu toate acestea, conducerea companiei era hotărâtă să restabilească situația existentă înainte de război. Sindicatul salariaților din industria de automobile dorea ca greva de la General

Despre descentralizare

"Descentralizarea, așa cum e înțeles termenul în mod obișnuit, înseamnă diviziunea muncii – și nu e o noutate... dar în

acceptiunea concernului General Motors, descentralizarea reprezintă mult mai mult decât atât. În peste 20 de ani de activitate, ca președinte al corporației, domnul Alfred P. Sloan Jr. A transformat conceptul de descentralizare într-un sistem de autoguvernare locală. Nu e o simplă tehnică de management, ci o schiță a unei orânduiri sociale".

— Concept of the Corporation (1945)

Motors să stabilească condițiile noii societăți industriale a epocii postbelice în timp ce, după cum scrie publicația *Fortune*, "compania industrială cu cea mai mare influență mondială în formarea modelelor de viață ale epocii mașinilor" avea în vedere cu totul altceva.¹⁰

Concept of the Corporation e renumită în cercurile manageriale pentru faptul că a introdus descentralizarea ca principiu de organizare. "În anii '80 - notează John Micklethwait și Adrian Wooldridge în *The Witch Doctors*, un ghid spiritual al gânditorilor din domeniul managementului - Drucker a convins nenumărate companii să realizeze descentralizarea radicală."¹¹

Din 1920, când Alfred P. Sloan a devenit președinte, General Motors era o companie descentralizată, numeroasele departamente având o autonomie considerabilă față de conducerea centrală. Aproximativ 95% din decizii, a descoperit Drucker, "cădeau în sarcina" managerilor de departamente. Conducerea centrală fixa prețurile automobilelor, negocia contractele de muncă, furniza capitalul și se ocupa de birocrație. Conducerea departamentală a lui Oldsmobile, de exemplu, putea să cumpere însă accesorii de automobile de la un alt furnizor decât furnizorul lui General Motors - sau să facă aproape orice altceva. "Conducerea centrală se abține să impună unui departament cum să-și realizeze munca, ea doar stabilește obiectivele".

Bineînțeles că, uneori, în realitate, lucrurile se petrec altfel. La un moment dat, Drucker se afla în biroul unui director la sediul General Motors din Detroit și asculta predica preferată a acestuia având ca temă avantajele descentralizării. Faxul a strănutat pe neașteptate și a azvârlit un mesaj. "Nu da atenție - a spus gazda - directorul uzinei din Kansas City mă anunță că se duce să ia masa". Și și-a continuat predica despre libertatea de care se bucură managerii locali.¹²

Pentru Drucker, care își intitulează capitolul despre descentralizare "*The Corporation as Human Effort*", aspectul uman al politicii era esențial. Directorii tineri trebuiau să treacă prin diverse departamente înainte de a ajunge să facă parte din conducerea centrală; astfel, greșelile lor puteau fi corectate și nu puneau în pericol compania. Fiind astfel asigurată securitatea companiei, ei puteau să-și demonstreze talentul anteprenorial. Delegându-li-se autoritate reală, era puțin probabil ca ei să părăsească acest loc de muncă din cauza plictiselii sau a ambiției frustrate.

Legătura între ambiția managerială și descentralizare îl determină pe Drucker să acorde azi o valoare socială neobișnuită "găsirii de resurse umane în exterior", metoda controversată cu ajutorul căreia organizațiile mari subcontractează sarcini neesențiale unor firme specializate mai mici. Exemplul lui Drucker e din managementul aplicat în spitale. Personalul care se ocupa de curățenie se situează în partea de jos a ierarhiei foarte ramificate a spitalului. Dar personalul angajat din exterior pentru aceeași muncă nu se află la baza ierarhiei. În ierarhiile puțin ramificate ale firmelor lor, acești oameni sunt transferați doar cu unul sau două niveluri de la slujba lor inițială de șefi de atelier, supervizori sau chiar manageri. "Productivitatea muncii din domeniul serviciilor nu

va crește până când persoana implicată nu va fi recompensată prin promovare în cazul unei bune prestații", spune Drucker. Dar nu intră în discuție doar eficiența. "Angajarea de personal din exterior e foarte necesară pentru că ea furnizează oportunități, venit și demnitate salariaților", scrie Drucker în *Post-Capitalist Society* (1993).¹³

Găsirea personalului în exteriorul companiei e tipul de inovație socială pe care Drucker o încurajază puternic, nu pentru a economisi bani și pentru a crește eficiența, ci pentru a ajuta sistemul capitalist să-și țină promisiunea de a oferi șanse egale tuturor. Eficiența nu e un scop major pentru Drucker. "Cea din urmă fabrică de bice pentru trăsuri era fără îndoială un model de eficiență" – este o concluzie sarcastică ce se poate aplica viziunii contabile.

Drucker vrea ca munca să reflecte valori sociale cum ar fi oportunitatea, comunitatea, solidaritatea și împlinirea personală, nu doar valori comerciale ca eficiența și costul.¹⁴

Concept of the Corporation e o carte despre afaceri așa cum *Moby Dick* e o carte despre vânătoarea de balene. Abia dacă o treime din cele 330 de pagini ale ei se referă direct la politicile și managementul companiei General Motors. Restul folosește General Motors ca pretext pentru o discuție mai amplă despre companie ca instituție socială și despre politica economică în epoca postbelică. Iată un rezumat al argumentației lui Drucker:

— Corporația e "instituția reprezentativă" a epocii. De-abia acum ne-am dat seama că marea fabrică ce utilizează producția de masă este realitatea noastră socială... ce trebuie să poarte povara viselor noastre.

Acele vise sunt vise americane de egalitate a șanselor și de

realizare personală.

Mai mulți oameni pot să-și realizeze aceste vise într-o societate industrială decât în oricare alt sistem social din istorie. Explicația esențială e că sistemul industrial necesită categorii noi de personal calificat – de la directori la tehnicieni – care nu existau în generația anterioară. Industrialismul creează propria sa clasă de mijloc.

În urma sondării opiniei publice s-a constatat că majoritatea americanilor văd înapoiându-se șansele în epoca marilor corporații industriale. Principala responsabilă e noua relație școală-muncă. Durata mare de școlarizare reflectă poziția financiară a unei familii. Șansele de promovare le au cei care au fost deja promovați. Aceasta "pune sub semnul întrebării promisiunea care a fost făcută tineretului de a fi apreciat după performanțe" și nu după origine, fiind astfel considerată pe bună dreptate "o slăbiciune importantă a sistemului industrial și... un eșec major al societății noastre în încercarea de a-și respecta promisiunile".

Alt motiv pentru care americanii nu cred în creșterea șanselor în era corporației industriale este acela că expresia "a ajunge în frunte" are în America doar un sens economic. Aceasta determină insatisfacție, de vreme ce nu există suficiente posturi în care "să te remarci". Avem nevoie de criterii non-economice pentru a măsura succesul; altfel, sistemul va continua să insulte demnitatea și să distrugă respectul de sine.

Indiscutabil, e dificil să asociezi ideea de demnitate și respect de sine cu cea a producției de masă la banda rulantă.

Din fericire, producția de război a arătat că există alternative – chiar eficiente – la caricatura realizată de Charlie Chaplin în *Modern Times*. Monotonie și specializarea rigidă sunt trăsături

accidentale, nu esențiale, ale industrialismului. Drucker a criticat mult timp banda rulantă. "Am numit-o întotdeauna «un proiect nereușit» pentru că nu pune accentul pe capacitățile *specific umane* și, de asemenea, pentru că transformă forța unui angajat într-o amenințare pentru toți ceilalți".¹⁵

Pretenția lui Drucker ca General Motors să conducă America spre noua societate industrială nu putea să fie bine primită. Într-adevăr, după ce președintele de la Westinghouse i-a interzis lui Drucker apropierea de companie, directorii de la General Motors pot fi iertați că l-au considerat pe Drucker replica vieneză a unui bolșevic.

Drucker pretindea o schimbare fundamentală. Industria ar trebui să considere salariații o resursă, nu un cost. Salariații ar trebui să joace un rol bine definit în administrarea locului de muncă în "comunitatea uzinei care se auto-administrează". Ocuparea totală a forței de muncă în *sectorul privat* ar trebui să fie prioritatea economică esențială a societății postbelice. În sfârșit, afirmația cea mai controversată, este cea conform căreia corporațiile ca General Motors ar trebui să plătească un *salariu anual garantat* persoanelor care rămân timp îndelungat salariați ai companiei. Aceasta ar permite familiilor lor să-și mențină standardul de viață (salariul garantat ar fi un procent stabilit contractual din salariul angajatului) în timpul disponibilizărilor temporare din ciclul de exploatare, pentru care ei nu sunt vinovați. Cetățenia industrială care, conform modelului politic, implică drepturi și obligații, cerea același lucru. Astfel, personalul ar fi fost într-adevăr considerat resursă. Drucker a susținut de asemenea ideea salariilor garantate la nivel macroeconomic: dacă salariații disponibilizați temporar ar putea beneficia de o parte considerabilă din salariul lor în perioada de criză economică, puterea lor de

cumpărare neschimbată ar grăbi redresarea economică. Din păcate pentru Drucker, Walter Reuther susținea aceeași idee.

Drucker nu se transformase într-un bolșevic veritabil. El a adus unul din primele elogii scrise la adresa profitului, considerându-l condiția economică esențială a societății industriale. Pe fundalul conservator de păstrare a inițiativei libere, Drucker dorea să ofere stimulente pentru a încuraja investițiile de capital în perioadele de scădere economică. Fiecare criză, gândea el, a sporit influența guvernului asupra economiei. Tendința ce se prefigura era capitalismul de stat. În plus, el pretindea ca salariile să crească simultan cu profitul, productivitatea și inflația - în scopul de a elimina tensiunile dintre forța de muncă și conducere. Creșterile salariale obiectiv determinate au constituit, după cum se enunța într-un editorial al ziarului *New York Times* la începutul anilor '80, "cea mai bună idee economică de la Keynes încoace". Ideea provenea dintr-o carte scrisă în 1984 de către economistul Martin L. Weitzman, intitulată *The Share Economy*. Deși cartea conține puncte de vedere foarte originale, ideile lui Weitzman referitoare la societatea industrială urmăresc îndeaproape părerile lui Drucker din *Concept of the Corporation*.

Propunerile lui Drucker au trecut neobservate la General Motors. Marvin Coyle, președintele firmei Chevrolet, a denumit cartea "un atac la adresa companiei, la fel de ostil ca o înscenare a fracțiunii politice de stânga". Alfred P. Sloan a tratat-o "ca și cum n-ar fi existat". Când Charles Wilson, președintele companiei General Motors, care fusese bolnav în timp ce Drucker lucra la carte, a mărturisit că are de gând să ofere *Concept of the Corporation* ca dar de Crăciun prietenilor săi, Sloan l-a avertizat: "Dacă aș fi în locul dvs., n-aș face asta, domnule Wilson. Prietenii dvs. Ar putea crede că sunteți de acord cu cartea lui Drucker".

Câțiva ani mai târziu, Sloan i-a mărturisit lui Drucker: "M-am gândit de câteva ori să-mi scriu memoriile, dar m-am răzgândit întotdeauna, pentru că acest lucru mi se părea prea îngâmfat, dar cartea dvs. M-a obligat s-o fac. Mi-a arătat limpede că aveam datoria să spun exact cum stăteau lucrurile". Tuturor directorilor de la General Motors care citeau *Concept of the Corporation* li s-a spus în șoaptă: "Mai bine v-ați duce să lucrați pentru domnul Ford".¹⁶

Ca exemplu pentru ceea ce *Concept of the Corporation* numește "obtuzitatea imaginației directorilor", Coyle de la Chevrolet a fost îngrijorat de o scrisoare pe care o scrisese Drucker pentru a însoți manuscrisul său.

Drucker lansase ideea conform căreia, pentru a evita acuzațiile anti-trust din epoca postbelică, General Motors ar trebui să se gândească să transforme Chevrolet într-o companie de sine stătătoare. Mai jignitoare a fost sugestia lui Drucker ca General Motors să aibă în vedere schimbarea politicilor sale privind, printre altele, relațiile cu angajații și cu clienții. "Am afirmat doar că o politică, orice politică, tinde să se perimeze după 20 de ani și că reprofilarea companiei la producția specifică perioadei de pace le-ar da celor de la General Motors ocazia excepțională de a-și îmbroscăta gândirea". Conducerea însă nu a fost de acord. Unul dintre directori i-a spus: "Am gândit aceste politici timp de 25 de ani. Știu că sunt corecte. Ai putea la fel de bine să ne ceri să modificăm legea gravitației". La General Motors, remarcă sec Drucker, managementul era la fel de conservator ca și religia.¹⁷

În contextul vremii, General Motors avea un motiv serios să nege paternitatea cărții *Concept of the Corporation*. Era în toiul unei greve de 113 zile, pierdea milioane de dolari zilnic și era în pericol să piardă războiul cu sindicatul salariaților din industria de

automobile pentru votul de încredere al opiniei publice. Nici alte propuneri ale lui Drucker nu erau mai bune; părerea sa că firma era influențată de interesul public și că ar trebui să dovedească "responsabilitate socială" era insuportabilă. Pretenția esențială a lui Reuther în timpul grevei era aceea ca General Motors, care pierduse două miliarde de dolari din contracte de război, să mărească salariile cu 30% dar, pentru a-și dovedi grija ca prețurile scăzute și inflația mică să fie în acord cu *interesul public*, să nu crească prețurile. General Motors ar trebui să-și "deschidă registrele", cerea Reuther, pentru a demonstra că își poate permite să mențină prețurile neschimbate. Strategia lui Reuther urmărea să atragă sindicatele de partea consumatorilor, să profite de acea grevă pentru ca noua societate să capete un semn al posibilei realizări a egalității. Era puțin probabil ca General Motors să fie de acord cu o carte ce propunea acest "socialism" incipient.

Drucker e oarecum nesincer descriindu-se drept *persona non-grata* în toată compania General Motors. La urma urmei, Charles Wilson era de partea sa.

Convins de logica lucrării *Concept of the Corporation*, Wilson l-a numit pe Drucker consultantul său în problema relațiilor cu angajații și a înființat un departament în acest scop (mai târziu, Drucker a aflat că Wilson dorea să-l numească vicepreședinte pentru relațiile cu angajații companiei General Motors), în 1947, ca prim pas spre crearea "salariatului responsabil" și a "comunității uzinei care se auto-administrează", Wilson a introdus în companie concursul denumit "slujba mea și motivele pentru care îmi place". Angajaților li s-a cerut să scrie eseuri sincere pe această temă. Au fost prezentate un număr impresionant de eseuri, 300.000, unele dintre ele având câte 3000 de cuvinte. Chiar și o mostră a acestor eseuri demonstra că angajații doreau intens "să se identifice cu

produsele și cu compania, și să fie făcuți responsabili pentru calitate și performanță", ca să cităm comentariul lui Drucker privind aceste constatări. Mulți dintre salariați pretindeau că au idei pentru ameliorarea muncii lor, dar niciodată cineva de la General Motors nu se sinchisise să se intereseze de ele.

Dornic să ducă până capăt acest studiu, Wilson a inițiat așa-numitele "cercuri de calitate".¹⁸

"Și apoi, întregul program a fost abandonat, scrie Drucker, iar rezultatele concursului «Slujba mea și motivele pentru care îmi place» au fost aruncate. Sindicatul salariaților din industria de automobile a amenințat cu declanșarea unei greve generale în cazul în care General Motors avea să acționeze asupra planului Wilson/Drucker. Wilson l-a trimis pe Drucker să discute cu Walter Reuther. Perspectiva să se schimbase de când General Motors, care nu-și "deschisese registrele, dar crescuse prețurile", umilise Sindicatul în greva din anul precedent. El văzuse prăbușindu-i-se speranțele; la fel și mișcarea sindicală. Angajarea sa în lupta pentru obținerea unei ordini de zi extinse, progresiste și sociale slăbea în fața rezistenței firmei la revendicările sindicale și în fața atacurilor conservatoare. Forța de muncă a devenit repede un grup de interese ce lupta pentru conceptul "mai mult".¹⁹

Reuther a afirmat: "Managerii trebuie să conducă, iar salariații să lucreze", i-a spus el lui Drucker, "și a cere angajaților să-și asume responsabilități pentru ceea ce cade de fapt în sarcina conducerii constituie o povară intolerabilă pentru aceștia". După cum notează Drucker, directorii de la General Motors au folosit chiar această afirmație împotriva planului lui Wilson de ameliorare a muncii. Angajații nu aveau de ce să adopte o atitudine managerială față de munca lor: "suntem plătiți pentru că știm cum să organizăm munca - afirmău ei - sau cel puțin pentru că știm

diverse lucruri mai bine decât oamenii cu mai puțină experiență, mai puțină educație și cu un venit mai mic". Cu alte cuvinte, "managerii trebuie să conducă, iar angajații să lucreze".

Concept of the corporation apela la valorile legilor cuprinse în New Deal într-o vreme în care țara se îndrepta către această perioadă. Cu economia alimentată de război, ce funcționa cu ocuparea maximă a forței de muncă, cu salariul real mai mare cu 27% din 1943 și, după spusele unui istoric, "cea mai progresistă redistribuire a venitului din secolul XX", cu veniturile familiale ale americanilor săraci mai mari cu 60% după evenimentele de la Pearl Harbour, amintirea Crizei pălea. Economistul german Wemer Sombart a propus odată un răspuns memorabil pentru întrebarea: De ce nu există socialism în America?

Egalitarismul socialist, scria el, s-a împotmolit în "grămezi de fripturi de vacă". Noua societate industrială a lui Drucker s-a împotmolit în imensa stivă de fripturi reprezentată de dezvoltarea postbelică.

America era pe cale să experimenteze ceea ce Edward Heath, fostul prim ministru britanic, numea "cea mai mare prosperitate pe care a cunoscut-o lumea vreodată".²⁰

General Motors va prospera în această perioadă de avânt. Succesul părea să susțină etema valabilitate a politicilor sale. Totuși, cu timpul, automobilele produse vor deveni simboluri ale mărfurilor de masă, de calitate proastă, produse în America. (Vizitând Los Angeles la începutul anilor '90, un designer de la General Motors povestea: "mulți oameni de acolo nici măcar nu știau că Chevrolet produce încă automobile".) Moralul angajaților uzinei avea efect defavorabil asupra calității obținute. "Combinația între munca mecanică și monotonă, înregimentarea nemiloasă și supravegherea inumană – scrie sociologul Ruth Milkman despre o

uzină pe care a studiat-o luni în şir – i-au făcut pe salariaţi să se simtă prizonieri şi să folosească în mod curent în discuţiile referitoare la slujba lor metafora uzinei ca închisoare". Angajaţii de la General Motors care acceptau oferta plătită de pensionare timpurie, i-au mărturisit acesteia câteva dintre motivele plecării lor:

Lucrul pe bandă la General Motors era iadul pe pământ.

Uram să lucrez la General Motors, aşa cum era condusă uzina.

Lucrul la General Motors mă îmbolnăvea. Era obositor, plictisitor. Toaleta femeilor nu era dotată cu scaune sau banchete. Obişnuiam să stăm pe chiuvete. Iar şefii de la General Motors ne tratau aşa cum un stăpân îşi tratează sclavii.

Eram nemulţumită de slujba; te tratau ca pe un nerrai, te transformau într-o maşină.

Deşi puteau obţine reduceri atractive pentru cele mai noi modele, mulţi dintre bărbaţii şi femeile care lucrau la uzina din Linden, statul New Jersey, în anii '70 şi la începutul anilor '80, au refuzat să cumpere automobile produse de General Motors. Ei cumpărau maşini Ford.

Abia la mijlocul anilor '80, din cauza importurilor japoneze care acaparau o parte din ce în ce mai mare a pieţei americane şi pentru că produsele sale erau dispreţuite ca fiind bunuri ieftine, iar metodele sale obişnuite de motivare prin frică eşuau, nemaiavând efect asupra angajaţilor tineri – doar în extremis – General Motors va pune în aplicare strategia Drucker/Wilson din 1947. Târziu, compania va încerca să amelioreze "calitatea condiţiilor de muncă" prin introducerea cercurilor de calitate, prin instruirea "angajatului responsabil" şi prin adoptarea altor măsuri din planul Wilson/Drucker.

"E mult prea devreme ca să ne dăm seama dacă această strategie va da rezultate sau nu" - scria Drucker în 1993, la un an după ce General Motors, înregistrând pierderi de 365 de milioane de dolari pe săptămână, a înlocuit vechea conducere cu o echipă nouă. "Dar ea, cu siguranță, va crea o nouă General Motors, mult diferită de cea actuală/*21

Ideile cărții *Concept of the Corporation* vor depăși granițele firmei General Motors și se vor răspândi în toate corporațiile din America. Preluând controlul uzinelor Ford, în 1946, tânărul Henry Ford II va restructura compania sa falimentară conform modelului descentralizării de la General Motors, recunoscând ce datorează cărții *Concept of the Corporation*. Și General Electric se va orienta, în reorganizarea sa din 1950, după cartea lui Drucker (însuși autorul va fi consultant). La mijlocul anilor '80, după cum s-a văzut, Drucker a convins nenumărate companii americane să accepte ideea descentralizării.

Totuși răsunetul respectivei cărți va fi mai puternic în altă parte.

"Popularitatea mea în Japonia, unde mi s-a încredințat o responsabilitate considerabilă în procesul de transformare a țării într-o putere economică importantă, scria Drucker în 1993, în epilogul la noua ediție a cărții *Concept of the Corporation*, și în ceea ce privește performanța și productivitatea în industria țării, a rezultat în urma apariției lucrării respective, care a fost imediat tradusă în japoneză, citită cu pasiune și aplicată. "Japonezii au fost receptivi."22

"Oamenii reprezintă o resursă, nu un cost. Japonezii au acceptat această idee, spre deosebire de noi" i-a spus Drucker lui Warren Bennis. Printr-o întâmplare, un exemplar al sondajului "Slujba mea și motivele pentru care îmi place" a ajuns la Toyota la

începutul anilor *50, spune Drucker, și a devenit punctul de plecare al eforturilor uzinei de a introduce etica "angajatului responsabil", dedicat realizării unei munci de calitate, teoretizate de Drucker. Sugestia lui Drucker de a oferi un venit anual garantat a devenit politica japoneză de angajare pe viață. În *Concept of the Corporation*, Drucker nu a putut găsi soluția problemei dificile privind locurile de muncă americane: cu amenințarea permanentă a concedierii atârându-le deasupra capului, salariații americani ar fi fost proști să dovedească abilități mai mari sau să propună modalități de creștere a eficienței, care i-ar fi făcut, pe ei și pe colegii lor, să-și piardă slujba. Angajarea pe viață a rezolvat această problemă pentru japonezi. Sigur de slujba lui, un angajat al companiei Toyota încerca să crească eficiența; a-i considera pe oameni o resursă s-a dovedit benefic pentru rezultatul final. Cu măsuri ca acestea, sub influența lui Drucker, Japonia postbelică, care a avut vreme îndelungată cea mai proastă relație forță de muncă-conducere din lume, a devenit un model al societății industriale. Timp de peste 30 de ani, Drucker va vizita Japonia la fiecare doi sau trei ani pentru a ține seminarii adresate managerilor japonezi. Acestea au accentuat mesajul lucrării *Concept of the Corporation* și al cărților următoare.²³

Puține politici rezistă 20 de ani, predică Drucker, campionul abandonării și inovației sistematice. Angajarea pe viață, practică în industriile de importanță majoră ale Japoniei, și-au dovedit utilitatea mai multă vreme. Acum, se teme Drucker, se poate ca Japonia să fie nevoită să abandoneze această politică sub presiunea aceleiași economii mondiale care erodează puținele protecții sociale existente.

"Sper că Japonia (chiar și în transformarea industrială radicală prin care trecem) va menține angajamentul de bază

privind reciprocitatea obligațiilor între patron și salariat, iar organizația care oferă locuri de muncă va reprezenta în continuare interesele comune tuturor celor ce lucrează în cadrul ei", spunea Drucker într-un interviu din 1996.²⁴

Din punct de vedere politic, va fi mai dificil pentru Japonia să evite aceste promisiuni și responsabilități sociale, decât a fost pentru Statele Unite distrugerea siguranței federale create de New Deal pentru copiii săraci sau decât le-ar fi americanilor să riște parțial rezervele Fondului de Securitate Socială pe piața bursieră.

Elitele financiare, corporatiste și intelectuale americane par să creadă că America nu-și mai poate permite securitatea în economia mondială competitivă, și aceste elite finanțează starea de fapt existentă și o justifică în discursuri și în presă. Aceasta este situația postpolitică: elitele domină, în timp ce majoritatea populației privește cu neîncredere viața publică.

Apariția problemelor sociale poate determina un New Deal internațional care să reglementeze condițiile, programul de muncă și salariile, să permită salariaților țărilor Lumii a treia să se organizeze în sindicate și să protejeze mediul înconjurător.

Societățile au nevoie de un anumit grad de protecție contra furtunilor nepăsătoare ale noii economii mondiale, în care muncitorul american din industria oțelului, care câștigă 13\$ pe oră, intră în competiție cu muncitorul brazilian din industria oțelului care câștigă 1,28\$ pe oră.²⁵

Cât de multă protecție își poate permite societatea fără a-și pierde dinamismul economic – această problemă a fost nucleul unei discuții între Drucker și prietenul său de naționalitate maghiară, profesor și el la Bennington, istoric al economiei, Karl Polanyi. În timp ce Polanyi scria *The Great Transformation*, studiul său despre apariția societății de piață, el își va analiza ideile în conversațiile

cu Drucker din nopțile petrecute în Vermont. În mulțumirile autorului din cartea *The Great Transformation*, Polanyi le mulțumește lui Peter și Doris Drucker. "Cei doi au fost un izvor continuu de încurajări".

Polanyi credea cu pasiune într-o cale de mijloc între capitalism și socialismul marxist – într-o societate, scrie Drucker, "care va asigura în același timp creștere economică și stabilitate, libertate și egalitate". Drucker dorea mult mai puțin, nu societatea cea bună, ci "societatea suportabilă", de aceea și-a subintitulat cartea *The Future of Industrial Man: A Conservative Approach*, fapt pentru care Polanyi a catalogat cartea drept un "compromis confortabil".²⁶

Din cercetările lui privind degradarea umană în perioada industrialismului englez timpuriu, Polanyi știa ce neajunsuri putea provoca piața nereglementată asupra societății, comunității și familiei; astfel încât, era dispus să păcătuiască propunând intervenția statului în economie în scopul protejării societății. Drucker, conștient de necesitatea în scopul obținerii dreptății și decenței sociale, și nu doar a bunăstării – unei economii libere, a trecut de partea conservatorilor.

A urmări realizarea unei societăți bune, se temea el (gândindu-se fără îndoială la comunismul sovietic), înseamnă să se ajungă fie la tirania statului, fie la colaps economic. În societatea suportabilă imaginată de Drucker, "vom păstra libertatea plătind un preț: dezmembrarea și înstrăinarea pieței... într-o astfel de societate, nu vom fi preocupați de un bine mai mare, ci de un rău mai mic."²⁷

Acesta e prețul pe care continuăm să-l plătim pentru piața liberă. Până nu de mult, ea avea granițe naționale, cu câștigători și perdanți în cadrul fiecărei țări. Astăzi ea are caracter mondial și, exceptând elitele, perdanții pot fi țări întregi. Istoria va decide dacă omenirea va plăti acest preț pentru libertatea economică. Soluția este cea pe care au văzut-o Polanyi și Drucker: un conflict între bunurile de securitate socială și creșterea economică. Transformarea esențială a secolului XX

Subiectul acestui capitol va fi discutarea celor trei cărți ale lui Drucker din anii '50, care nu tratează probleme de management: *The New Society*, *America's Next Twenty Years*, și *Landmarks of Tomorrow*. Varietatea subiectelor pe care le abordează – de la automatizare la religie, de la demografie la filosofie – nu poate fi rezumată la câteva idei generale. Elementul lor comun este încrederea pragmatică a lui Drucker în viitor. "Cartea nu minimizează problemele și provocările" – scrie Drucker despre lucrarea *Landmarks of Tomorrow* (publicată prima dată în 1959), într-o introducere la o nouă ediție din 1995. "Dar le privește mai degrabă ca pe probleme care trebuie rezolvate, decât ca pe greutăți sau crize." La începutul anilor '50, Drucker lucra la cartea lui clasică, *The Practice of Management*, din 1949, când plecase de la Universitatea din Bennington, era profesor de management la Facultatea de economie a Universității New York și consultant la General Electric. Perspectiva managerială a lui Drucker nu respiră sensul tragic al vieții. Problemele sunt provocări. Prezentul creează viitorul, acesta nu se întâmplă accidental.

Acesta este universul speranței justificate – așa cum îl vede Drucker – în ciuda sentinței tragice la care a fost supus doar cu un deceniu în urmă.

El fusese avertizat: *Concept of the Corporation* era într-

adevăr privită ca o glumă în cercurile economice și politice. "Ea trata problema afacerii – și totuși nu era *știință economică*. Analiza structura, organizația, politica, principiile constituționale, relațiile de putere – și totuși nu era *guvern*." Recenzând cartea pentru un ziar de specialitate, un important analist politic scria: "Să sperăm că acest tânăr promițător își va consacra talentul unui subiect mai serios/*'

De fapt, Drucker descoperise un subiect pe care îl va face serios. *Concept of the Corporation* a trasat carierei lui o nouă traiectorie. După cum am văzut, el a fost la început sociolog, interesat mai mult de dimensiunile sociale și politice ale marilor companii, cum ar fi General Motors, decât de scopul lor economic. La începutul anilor '40 și '50, când *Concept of the Corporation* îl propulsase pe Drucker în domeniul consultanței manageriale, el pune în evidență o nouă apreciere a esenței.

Accentul nu mai cade acum pe transformarea corporației industriale în direcția socială și politică indicată de *The End of Economic Man* și de *The Future of Industrial Man*, ci pe acceptarea resemnată a corporației neschimbate. Vocea lui Drucker se face auzită într-o prefață pe care a scris-o pentru ediția din 1962 a lucrării "*The New Society*

Acum știm și acceptăm că nu există un răspuns simplu la nicio întrebare reală.

Ne dăm seama că există fapte care trebuie analizate. Există riscuri, dificultăți și compromisuri. Există probleme și oportunități. Devenim non-utopiști și anti-utopiști, în contrast evident cu părinții și bunicii noștri.

Concept of the Corporation atinsese gradul maxim de utopie la care putea să ajungă Peter Drucker.-

Atitudinea privind afacerile reflectă un nou înțeles al

pericolului economic în epoca postbelică. Fusesse necesar cel mai mare război din istorie pentru a pune capăt Marii Crize. "Dacă producția de război va rămâne singura cale de a ieși dintr-o recesiune prelungită, scrie Drucker în *Concept of the Corporation*, societatea industrială va fi constrânsă să aleagă între sinuciderea prin război total sau sinuciderea prin recesiune totală." Se înțelege că o economie sănătoasă împiedică războiul și imunizează societatea împotriva bacilului numit fascism. Scopul esențial al lui Drucker devine acum funcționarea sistemului industrial existent.

În acest sistem, norma e reprezentată de munca alienată – muncă ce își bate joc de capacitățile umane. Mai mult, presiunile de competitivitate mondială, exercitate asupra sistemului existent, amenință integrarea socială pe care a realizat-o corporația. După Emile Durkheim, Drucker consideră uzina drept locul unde oamenii pot realiza solidaritatea socială. Dacă nu este "un paradis într-o lume nemiloasă", cum caracteriza Marx familia, uzina industrială este o sursă de stabilitate și de identitate comunitară. Aceasta e speranța pe care și-a pus-o Drucker în corporația gigant: noua societate ar putea fi construită plecând de la integrarea pe care o realizează comunitatea uzinei. Timpul a spulberat această speranță. Locul de muncă din epoca noastră, supus permanent schimbărilor, oferă puține șanse de a stabili legături sociale.³

The New Society se află la jumătatea drumului parcurs de viziunea lui Drucker între reformă și pragmatismul critic. Revista *Time* și-a propus să pună pe copertă un articol inspirat de *The New Society*, dar Coreea de Nord a invadat Coreea de Sud și coperta a semnalat acest eveniment important.⁴

Drucker a considerat că *The New Society* sistematizează părerile din *The Industrial Man* și *Concept of the Corporation*, dar ea dezvăluie totodată o nouă bază conceptuală – încă din

introducere.⁵ în 17 pagini, Drucker creează din nou "Revoluția industrială mondială" după cum își intitulează introducerea. "Revoluția mondială" a timpurilor noastre e "made in U.S.A.", anunță prima frază. Această revoluție e reprezentată de sistemul producției de masă inventat de Henry Ford în anul de grație 1914. Conceptele care stăteau la baza sistemului său au fost de atunci aplicate și în afara fabricii; producția de masă e "*un principiu general de organizare a oamenilor în scopul de a lucra împreună*". De la Proiectul Manhattan din Al Doilea Război Mondial la biroul modern, producția de masă inventată de Ford constituie gramatica muncii. În cartea lui Aldous Huxley, "*Brave New World*", Alfa și Beta recunosc rolul lui Ford ca inginer uman al secolului XX.

Ford, suntem doisprezece; ah, fă-ne unul Ca picăturile din râul social.

Fă-ne să trudim împreună acum

Rapid ca automobilul tău strălucitor.⁶

În noua societate, într-o organizație, aproape nimeni nu lucrează singur. Aceasta este o schimbare istorică. "Cu o sută de ani în urmă, majoritatea oamenilor lucrau încă la fermă, arând câțiva acri de pământ, fără alt ajutor decât familia. Majoritatea artizanilor lucrau atunci pe cont propriu, sau cu unul sau doi angajați. Acum un secol, cu excepția soldaților, clerului și a profesorilor – grupuri foarte mici – foarte puțini oameni lucrau pentru o instituție". În timp ce marea majoritate a oamenilor nu puteau să *subziste* independent de alții, ei puteau să *producă* independent. Sistemul inventat de Ford, care a eliminat talentul, a schimbat totul. În ziua de azi, oamenii pot fi productivi doar cu ajutorul unor organizații structurate, chiar dacă doar într-o formă simplă, conform direcțiilor producției de masă. Drucker afirmă convingător că există o consecință neprevăzută a acestei noi

dependențe: "Imaginea unui om absolut singur pe un câmp necultivat, împânzit de buruieni, păzind un strung performant e poate cea mai pertinentă și amară satiră la adresa civilizației noastre; e imaginea frustrării, goliciunii și condamnării absolute". Organizația este cea care produce, nu individul.⁷

Viziunea managerială

"Trebuie ca salariatul să vadă uzina ca și cum el însuși ar fi director. Doar astfel poate să-și delimiteze propria lui bucățică și, de la ea, să aibă imaginea întregului. Acest "a vedea "nu e o problemă de informare, specializare prin cursuri, tururi de vizitare a uzinei sau procedee similare. E necesară experiența reală a întregului în și prin munca fiecărui individ". În sistemul producției de masă, "despărțirea angajatului de produs și de mijloacele de producție" devine "esențială și absolută". Pentru Marx, această situație de alienare era trecătoare, vindecabilă în marea zi în care salariații vor intra în posesia mijloacelor de producție. Dar se pare că producția socialistă de masă nu produce asupra salariaților efecte diferite de cele ale producției capitaliste de masă. Producția de masă e revoluționară, nu socialismul.⁸

În epoca producției de masă, șomajul devine o toxină socială și o teroare existențială. Salariatul nu poate să producă fără organizație. Atunci când organizația eșuează, salariatul pierde totul – capacitatea de a fi productiv, ca și statutul, funcția și demnitatea – și e o pradă ușoară pentru extremiștii în căutare de țapi ispășitori. De aceea, statele modeme nu-și pot permite un eșec general al organizațiilor economice. Ele nu trebuie să considere crizele economice, așa cum făceau guvernele secolului XIX, drept fenomene firești, în fața cărora sunt neajutorate. Ele trebuie să intervină fie pentru a împiedica crizele cu ajutorul dirijării economiei, fie pentru a accelera restabilirea economiei în urma

crizelor. Având în vedere dificultatea analiștilor de a elimina cauzele economice ale crizei, Drucker e sceptic în ceea ce privește eficacitatea acțiunii de prevenire a crizei. "De aceea, politica economică trebuie să se concentreze mai puțin asupra eliminării cauzelor economice ale recesiunii, oricare ar fi acestea - scria el în *Concept of the Corporation* - și mai mult asupra depășirii incapacității unei noi demarări induse de recesiune". Pentru a pune capăt crizelor, guvernul trebuie să aibă puteri noi asupra economiei și societății, puteri ce încalcă libertatea economică și pot amenința libertatea individuală. N-are încotro. Nu poate fi admis șomajul de masă (generalizat). El a provocat fascismul și războiul. Ar putea s-o facă încă o dată.⁹

Revoluția producției de masă a industrialismului, scrie Drucker, este transformarea esențială a secolului XX. Comunismul și fascismul reprezentau "reacții" contra ei. Comunismul a proscris șomajul. Fascismul a încercat să-l elimine, ca și pe celelalte probleme ale societății industriale, prin război, care a pus capăt și crizei din Statele Unite. Drucker avertizează asupra pericolelor unei economii care se bazează pe menținerea cu orice preț a ocupării forței de muncă folosind resursele de apărare: "Dacă o țară ar trebui să-și stabilească programul de apărare în funcție de situația disponibilității forței de muncă, scria el încă din 1945, ar deveni imposibil să se ducă o politică externă constructivă și bine gândită sau să se dezvolte o colaborare internațională durabilă". Cincisprezece ani mai târziu, președintele Dwight D. Eisenhower a avertizat în mod similar în ceea ce privește "complexul militar-industrial". Drucker a intuit pericolul înainte ca acest complex să se închege.¹⁰

Acum, continuă Drucker, în perioada războiului rece, Statele Unite trebuie să arate lumii o alternativă democratică la

totalitarism și război. Statele Unite

9

Studiul adecvat al omenirii

"Literatura pe tema organizării managementului e din ce în ce mai bogată... mai ales în această țară; și pare să fie dedicată într-o măsură din ce în ce mai mare ideii că *studiul adecvat al omenirii e realizat cu ajutorul organizației*."

— The New Society (1950)

Trebuie să creeze instituții noi pentru economia nouă a sistemului producției de masă, pentru că, "dacă modelul nu e furnizat de Occident, dacă nu e modelul unei societăți industriale libere, modelul va fi acela al unei societăți industriale sclavagiste".

"

În continuare *The New Society* expune caracteristicile a ceea ce subtitlul lui Drucker denumește "Anatomia societății industriale". Prima este "întreprinderea industrială", instituția esențială a noii societăți. Următoarele cinci secțiuni analizează problemele întreprinderii în societatea industrială - în special "Soluționarea problemelor salariale", între conducere și forța de muncă.

Drucker împrumută logica marxistă pentru a ne face să analizăm din nou situația. "Noi încă gândim și discutăm problemele esențiale ale societății industriale, ca și cum ar putea fi rezolvate prin schimbarea sistemului, adică a suprastructurii organizării politice. Totuși, problemele reale se află în interiorul întreprinderii". Acesta e un cadru nou de gândire. Întocmai ca fascismul și comunismul, multe din problemele noii societăți sunt reacții la schimbarea esențială provocată de producția de masă.¹³ Drucker spune: Corectează munca și problemele sociale se vor corecta de la sine. Întreprinderea e "instituția noastră

reprezentativă", "oglanda în care ne privim atunci când vrem să ne vedem chipul". Dacă nu ne place ce vedem, dacă întreprinderea nu reflectă convingerile noastre esențiale, "societatea industrială nu poate supraviețui". Drucker revine la afirmația privind apropiata apocalipsă, prezentă în primele sale două cărți.¹⁴

Ce observăm privind întreprinderea industrială? O nouă societate. Un mic grup de oameni la conducerea companiei. Echivalentul civil al regilor și generalilor, cunoscuți din istorie. Un mare număr de oameni realizează activitatea zilnică a întreprinderii. Îi recunoaștem sigur: sunt țăranii și servitorii din trecut. (Eseul publicat de Drucker în 1994 în *Atlantic Monthly* subliniază că agricultorii și servitorii erau, chiar în 1900, cele mai mari categorii ce alcătuiau forța de muncă). La mijlocul structurii întreprinderii se află un grup în continuă extindere: tehnicieni, manageri și specialiști. Reprezentând mai puțin de 10% din forța de muncă a Statelor Unite în 1880, ei totalizează 30% în anii '90. Ei sunt clasa mijlocie a societății industriale; elementul nou al noii societăți.¹⁵

În întreprinderea văzută ca un microcosmos, angajatul e un cetățean industrial, așa cum e cetățean în macrocosmosul pe care îl constituie statul. *Concept of the Corporation* a dezvoltat subiectul drepturilor ipotetice de cetățenie industrială. *The New Society* începe prin a enumera obligațiile implicate de aceasta: "Pentru ca întreprinderea industrială să funcționeze corect, scrie Drucker, membrii săi, până la ultimul măturător și la ultimul muncitor care împinge roaba, trebuie să aibă o «atitudine managerială» față de munca lor și față de întreprindere; ei trebuie să se comporte ca și cum întreprinderea ar fi a lor, iar pe ei înșiși trebuie să se considere mai degrabă «cetățeni» decât «subiecți»."⁴¹ "Atitudinea managerială" e "atitudinea care îi dictează unui individ

cum să trateze locul său de muncă, activitatea sa și produsul său – în modul în care îl tratează însuși managerul...". Productivitatea întreprinderii depinde de adoptarea acestei atitudini de către toți angajații, de vreme ce "stimulentele majore pentru creșterea productivității și eficienței sunt mai degrabă sociale și morale, decât financiare".¹⁶

Acesta e unul dintre pasajele cele mai controversate din opera lui Drucker. El consideră problema alienării angajatului în primul rând o problemă psihologică. Pentru a crește productivitatea muncii angajaților, întreprinderea poate să renunțe la momeală (salarii mai mari) și la bici (amenințarea cu concedierea). E suficient să inducă în psihicul angajaților "atitudinea managerială". Astfel programat, angajatul suportă alienarea și plictiseala zdrobitoare a muncii industriale pentru a servi un înalt scop managerial. El învață, de asemenea, să facă față nesiguranței inerente a locului de muncă într-o întreprindere dependentă de piață. Aceasta e cetățenia industrială în termenii managementului. Munca e în continuare alienată. Piața e stăpână. Nimic nu s-a schimbat, cu excepția atitudinii salariatului.

Într-un articol recent referitor la o companie din Ohio, ziarul *New York Times* l-a citat pe președintele acesteia, care transferase o mare parte din activitatea firmei la instalațiile din zona sudică nesindicalizată, dând la iveală caracterul manipulator al atitudinii manageriale. "Sindicalismul se reduce – spunea el – pentru că firmele și-au schimbat viziunea. Acum atribuim putere salariaților noștri. Ei lucrează în echipe în care responsabilitățile sunt împărțite. Astăzi, în uzine nu mai există războiul dintre conducere și angajați. Suntem toți ca unul pentru acționari". Sigur că el pune suflet pentru acționari, pentru că era unul dintre aceștia – și fiecare disponibilizare sau scădere a salariilor determina creșterea

valorii acțiunilor sale.¹⁷

Peter Drucker respinge manipularea de acest fel sau de orice alt fel. El utilizează expresia "paternalism manipulator", care descrie cazul acelui producător din Ohio. Se descoperă intenții de manipulare în planurile de participare a salariaților la profit, de vreme ce îl leagă pe angajat de patronul său, restrângând exercitarea libertății sale economice - "Orice angajat trebuie să se elibereze de slujba nepotrivită". În cartea *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974), Drucker notează:

Cele "șase greșeli comune" care se fac în definirea posturilor manageriale

1. De vreme ce orice post managerial e probabil "terminal", el trebuie să fie suficient de important pentru ca managerul să-și păstreze motivația. Definirea unor slujbe prea stricte constituie o propunere ca managerul "să se limiteze la aspectele lui".

2. Mai rău decât un post mic este un pseudopost. Ceea ce înseamnă că persoana este "asistent la" postul respectiv. Acest lucru poate "corupe" organizația, transformând persoane decente în canalii. "Nu înseamnă că termenul «asistent» trebuie evitat ci realitatea care îl generează".

3. A conduce nu presupune muncă "fulltime". Managerul trebuie să facă ceva atunci când nu conduce. El trebuie să fie și profesionist care lucrează în propriul său domeniu de activitate.

4. "Este o greșeală ca un post să necesite ședințe permanente, «cooperare și coordonare» neîntrerupte". El trebuie să fie definit astfel încât activitatea pe care o presupune să poată fi realizată de o persoană și de oamenii pe care îi conduce.

5. Nu trebuie să se abuzeze de denumiri pompoase ale posturilor pentru a marca o promovare - aceasta creează insatisfacție în rândul personalului care nu a beneficiat de

avansare. "Regula ar trebui să fie următoarea: plătim bine pentru munca bine executată. Dar titulatura postului se schimbă doar dacă funcția, poziția sau responsabilitatea se modifică".

6. Postul nu trebuie să fie "fatal". Acest termen poate fi explicat prin următoarea regulă: "Dacă un post a provocat consecutiv eșecul a doua persoane care au realizat excelent sarcinile anterioare, el ar trebui restructurat".

— Management: Tasks, Responsibilities, Practices (1973)

Patronul nu e interesat de personalitatea cuiva. Angajarea presupune un contract specific pentru o activitate specifică... Orice încercare de a depăși acest contract constituie o uzurpare. E violarea imorală și ilegală a intimității. E abuz de putere. Un salariat nu datorează "loialitate", "dragoste" și "atitudine" - el datorează doar performanță.

Totuși, în 1950, el nu considera "atitudinea managerială"^{*1} manipulatorie, ci din contră, el o vede ca fiind "în armonie cu dorința indivizilor de a avea «demnitate», resimțită profund în societatea occidentală."¹⁸

Drucker caută o modalitate de a reconcilia demnitatea personală cu elementele coercitive ale muncii. El vrea ca și cel mai nesemnificativ angajat, "ultimul măturător", să fie mândru de munca lui, nu de dragul conducerii, ci pentru propria lui integritate a personalității. Dacă munca e doar trudă resimțită ca servilism, realizată cu prețul furiei interioare, al dezgustului de sine și al resentimentelor, cum era, se pare, pentru angajații de la General Motors (vezi capitolul 4), atunci locul de muncă e cu adevărat iadul alienării, cu consecințe sociale și politice defavorabile, a căror prezență se face simțită dincolo de porțile fabricii sau de ușile biroului. Drucker refuză să accepte orice situație în care munca de acest tip constituie o normă. El propune idealul "angajatului

responsabil". Cerându-i-se recent să definească "responsabilitatea", Drucker scrie:

Responsabilitatea poate fi atât externă, cât și internă. Extern, ea semnifică responsabilitatea delegată unei persoane sau unei colectivități și responsabilitatea pentru o sarcină specifică. Intern, ea implică angajare – dacă par un profesor foarte bătrân, e pentru că asta sunt – și aceștia sunt termenii aristotelici (și platonicieni) explicați și definiți de a) Toma de Aquino și b) ziarele federale (influențate puternic de Montesquieu). Angajatul responsabil nu e doar un angajat care răspunde pentru anumite rezultate, ci care are, de asemenea, autoritatea de a face tot ce e necesar pentru a obține aceste rezultate și care, în fine, s-a angajat să privească aceste rezultate ca pe o realizare personală.

Acest lucru e minunat atâta timp cât funcționează. Salariații de toate tipurile ar trebui să simtă acest lucru în ce privește munca lor, și în acest fel, intensitatea alienării ar scădea, dar ni-l putem ușor imagina pe acel fabricant din Ohio spunând: "E exact ce înțeleg eu prin împuternicire". (Drucker: "Urăsc acest cuvânt, nu l-am folosit niciodată și nici n-o voi face vreodată."). Acest lucru se traduce prin a fi neprotejat de un sindicat, fără siguranța locului de muncă, aflat permanent sub presiunea obligației de a obține performanță pentru ca firma să nu-și transfere activitatea în sud sau la Mexico sau în altă localitate în care nu există sindicat, iar salariații sunt ușor de manipulat din cauza nevoilor.

În sensul admirabil al lui Drucker, un salariat poate fi responsabil doar dacă sunt eliminate puterea și teama. Acest lucru se poate întâmpla dacă puterea pe care o are patronul asupra angajatului e legitimă – și atunci devine autoritate, putere acceptată. Dar, chiar și puterea legitimă, după cum au susținut unii, e posibil să fie folosită abuziv dacă nu e controlată de o altă

putere egală. În societatea industrială, salariatul ar trebui să poată să înceteze lucrul dacă firma care l-a angajat abuzează de puterea ei. El poate să facă acest lucru, fără a se teme că își pierde slujba, având un sindicat care să-l susțină; astfel, puterea e neutralizată și frica dispare, putându-se vorbi despre angajatul responsabil.

Asemănarea pe care o face Drucker între întreprinderi și organizarea socială și între salariat și cetățean e mai puțin problematică decât sugestia lui de a adopta atitudinea managerială; ea induce în eroare. Cetățenia industrială e în afara oricărei discuții dacă întreprinderea nu obține rezultate bune. "Chiar dacă la conducerea unei întreprinderi s-ar afla arhangheli, prima lege a acțiunilor lor ar trebui să fie rentabilitatea, întocmai ca pentru «cel mai lacom capitalist»". Aici analogia lui

Drucker se prăbușește. Un american nu-și va pierde cetățenia americană dacă țara nu obține profit. Dar cetățeanul societății industriale își poate pierde "cetățenia" în aceste condiții. Inegalitatea puterii între firmă și salariat nu înseamnă nimic în comparație cu puterea pe care piața o exercită asupra tuturor. Piața nu ține cont de cetățeni și nu respectă valori. Cetățeanul industrial al lui Drucker înfruntă un uragan.¹⁹

"Este salariul – se întreabă Drucker – în primul rând un cost curent inclus în valoarea unei mărfi consumate în procesul de producție? Sau e mai degrabă un cost viitor de păstrare și creștere a resurselor umane de producție?"²⁰

Amândouă variantele sunt acceptabile. Pentru întreprindere salariile reprezintă costuri; pentru salariat – venituri. Scriind că "vor fi rare zilele în care titlurile ziarelor să nu anunțe conflicte salariale", Drucker încearcă să definească întreprinderea industrială atât printr-o formulă salarială "orientată spre întreprindere", cât și prin una "orientată spre salariat".

Concentrarea asupra ratei salariale orare a împovărat întreprinderea. ("Salariile noastre au înghețat la punctul maxim.") întreprinderea are nevoie de salarii pentru a determina creșterea sau scăderea prețurilor, productivității și inflației. Niciun sindicat n-ar accepta salarii flexibile, dacă noua formulă n-ar oferi salariaților un schimb avantajos. După cum am văzut, ea oferă: siguranța locului de muncă, acordul întreprinderii de a garanta un venit anual, ca procent din salariul său de bază, fie că lucrează sau, din cauza fluctuațiilor ciclului de exploatare, e disponibilizat. E un târg: flexibilitatea salariului contra siguranței venitului. (Mai târziu, Drucker spune: angajatul trebuie să *înapoieze* banii care i-au fost dați în perioada de inactivitate).²¹

Formula de bază a lui Drucker satisface cerințele cheie ale ambelor părți. Mai mult, ea domolește spirala prețuri-salarii, pe care am văzut-o apărând în negocierile din 1946 între General Motors și Sindicatul salariaților din industria de automobile. Creșterea continuă a salariilor și a prețurilor e premisa inflației. De aceea, e de interes vital ca problema salariilor să fie rezolvată pe o bază nouă.

N-au circulat idei mai bune în 1950. Formula lui Drucker este "cea mai bună idee de la Keynes încoace". Amintiți-vă de pierderile de venit de miliarde de dolari pe care relațiile concentrate pe salarii le-au provocat salariaților greviști sau disponibilizați. Amintiți-vă de pierderile de miliarde de dolari pe care le-au suferit corporațiile americane începând din 1950 în domeniile cercetării și dezvoltării, al investițiilor de capital. Și, în sfârșit, amintiți-vă de costurile uriașe ale inflației provocate de războiul prețuri-salarii: pentru persoanele cu venituri fixe, scăderea nivelului de trai; pentru guvern, râuri de cerneală roșie și reduceri ale investițiilor publice și ale serviciilor publice vitale productivității viitorului.

Gândiți-vă la orașele fantomă din centrul și vestul S.U. A. În perioada recesiunii postbelice, singura modalitate pe care o mai avea guvernul de a stopa inflația, visele spulberate, familiile destrămate, comunitățile distruse. Cu o clarviziune tragică, Drucker a înțeles spre ce ducea rezolvarea problemei salariale.

Drucker întrevade o nouă piedică în încercarea de a realiza societatea industrială - ostilitatea aproape universală față de profit. Parțial, aceasta provine din ignoranța publicului în ceea ce privește profitul, pe care Drucker a încercat s-o elimine timp de decenii. "Ideea esențială legată de profit e aceea că așa ceva nu există", scria el în 1973 în *Wall Street Journal*. "Există doar costuri... costuri pentru a face afaceri și a rămâne în afaceri; costuri ale forței de muncă, ale materiilor prime și de capital; costuri ale locurilor de muncă de azi și ale pensiilor de mâine". Drucker are dreptate să afirme că liderii în afaceri nu discută des problema profitului, dar când o fac, s-ar putea să nu dorească să atragă atenția asupra beneficiului personal obținut.

Nu doar lipsa de înțelegere e responsabilă pentru ostilitatea față de profit. Există, de asemenea, resentimente în ceea ce privește salariile exorbitante ale directorilor, care "nu sunt deloc economice, ci sociale - sunt privite ca o încălcare a dreptății și corectitudinii". Drucker scria aceste cuvinte în 1950; în 1977, mărturisea publicației *Forbes*: "Puțini directori generali își pot imagina ura, disprețul și chiar furia ce au fost stârnite - nu neapărat printre angajații în uniformă, care n-au avut niciodată o părere grozavă despre "șefi", ci în rândul conducerii de mijloc sau al specialiștilor". Deși e împotriva lor, Drucker înțelege logica salariilor conducerii generale - numărul nivelurilor ierarhice ale conducerii creează diferențieri importante în ceea ce privește salariile. Dar salariații nu acceptă și nu pot fi convinși să accepte

astfel de raționamente. "Simpla menționare a salariilor "grase "ale șefilor, notează el, e ceea ce stârnește întotdeauna emoție la o adunare sindicală".²²

Salariile sunt toxice: "Resentimentele împotriva salariilor mari ale directorilor generali otrăvesc relațiile sociale și politice din cadrul uzinei, agravează dificultatea de comunicare între conducere și angajați și reduce șansele conducerii de a fi acceptată drept guvern al uzinei".²³

Capitalismul a căpătat reputația de lacom în principal din cauza salariilor directorilor, care începând din 1950 au crescut exagerat. "Din 1980, scrie John Sweeney, președintele Federației americane a muncii și al Congresului organizării industriale, în timp ce salariile reale ale angajaților au scăzut, suma totală reprezentând salariile conducerii generale a crescut cu 499%". În 1960, salariul directorilor generali era în medie de 41 de ori mai mare decât cel al mediei angajaților, iar în 1995, de 145 de ori. Un sondaj realizat de *Business Week* a descoperit că, în 1996, salariile directorilor erau *de 209 ori* salariul mediei angajaților. Citându-l pe J. P. Morgan, "care cu siguranță nu poate fi acuzat că nu-i plac banii", în ceea ce privește sursa de conflict pe care o constituie salariile mari, cam în 1996, Drucker spune că raportul salarial între angajat și director nu poate fi mai mare de 20 la 1 fără să dăuneze moralului companiei. La recomandarea lui Drucker, prietenul său Max. De Pree, președinte al companiei Hermann Miller, producătoare de mobilă din Michigan, a adoptat ideea raportului de 20 la

1, determinând creșterile salariilor directorilor proporțional cu performanțele globale ale firmei. "Oamenii trebuie să se gândească la binele comun", a mărturisit. De Pree ziarului *Wall Street Journal*. Directorii cărora le e străin acest sentiment

reprezintă o problemă suficient de mare; Drucker îi disprețuiește în mod special pe cei care agravează problemele firmei pe care o conduc pentru a putea cumpăra acțiuni ale acesteia, care ulterior le vor spori puterea.'⁴

"Ce e nou - spunea el recent publicației *Wired* - și nicidecum dezirabil, este modul în care sunt realizate aceste disponibilizări temporare. E ceea ce mă deranjează. Multor directori le place cruzimea. Suntem fără îndoială într-o perioadă în care devii erou dacă ești crud. În plus, ceea ce e de neiertat e beneficiul financiar pe care îl obține conducerea generală în cazul disponibilizării temporare a personalului. Nu există nicio scuză pentru așa ceva. Nicio justificare. E de neiertat din punct de vedere moral și social și vom plăti un preț mare pentru asta."²⁵

"Un sistem industrial poate funcționa și supraviețui doar cu o marjă de profit adecvată cererilor viitorului", scria Drucker în 1950. Proporția justă, dacă nu chiar existența însăși a marjei de profit, e serios amenințată de refuzul angajaților de a accepta profitul. Acest refuz este provocat de faptul că salariații văd că profitul este trimis în străinătate pentru a ridica fabrici noi, sau ajunge la acționari sub formă de dividende, sau se transformă în salarii piraterești, în loc să contribuie la creșterea salariilor sau la ameliorarea condițiilor de muncă.

Dovezile anilor '90 atestă că angajații au mai multe motive decât în 1950 pentru a împiedica realizarea de profit. Creșterea bruscă a profitului, înregistrată la mijlocul anilor '90, nu era rezultatul unei productivități crescute, care s-a modificat doar cu 1% anual în anii '80 și '90. Ea "reflectă în principal", scrie economistul Lawrence Mishel în *The American Prospect*, "succesul înregistrat în domeniu afacerilor privind oprirea creșterii salariilor. Dacă profiturile și veniturile realizate din dobânzi în 1994 și 1995

(10,66%) ar fi fost la nivelul culmilor atinse în perioada 1959 - 1979 (8,37%), compensația orară ar fi fost cu 3,6% mai mare. O pierdere salarială de 3,6% poate să nu pară mare, până ce îți dai seama că întreaga creștere a compensației orare în perioada 1989 - 1996 a fost doar de 2,8%." Cu alte cuvinte - conchide Mishel, confirmând bănuiala existentă în rândul salariaților americani că profiturile provin din veniturile lor - dacă creșterea veniturilor n-ar fi fost transformată în profit (și ar fi revenit forței de muncă), salariul actual ar fi fost dublul valorii sale actuale.²⁶

The New Society continuă ideile din cărțile precedente. De exemplu, problema atribuirii unui sens social fabricării desfăcătoarelor de conserve și abajurilor. Desfăcătorul de conserve are sens pentru manager. Câștigul său depinde de volumul vânzărilor și el cunoaște planul de afaceri complex din care face parte desfăcătorul de conserve. Astfel, singura soluție pe care o găsește Drucker problemei atribuirii de sens e adoptarea pe scară largă a atitudinii manageriale. Ca exemplu al efectelor pozitive ale acestei atitudini, Drucker expune cazul unui stivuior de la General Motors, care atribuia sens muncii sale murdare (aranjarea fragmentelor de metal) imaginându-și cum fiecare bucată de metal urma să intre în componența unei părți și cum toate acele părți alcătuiau produsul finit - automobilul. Această viziune a întregului constituie *frisonul* managerial.

Bineînțeles, gândurile sale nu au nicio legătură cu modul în care sunt fabricate de fapt automobilele; totuși, ele îl ajută să fie mulțumit de munca sa. Stivuiorul lui Drucker, deși lucrează în aceeași companie, nu aparține lumii bărbaților și femeilor intervievați de Ruth Milkman în New Jersey.²⁷

Totuși, chiar și aceste cazuri dificile ar putea ajunge la perspectiva managerială, dacă ar face parte din conducere,

participând astfel la luarea deciziilor și la distribuția profitului, fiind chiar dornici să acopere pierderile din salariile lor. Aceasta era speranța lui Walter Reuther în momentul grevei contra companiei General Motors - înainte ca opinia să se reducă la sloganul "Managerii trebuie să conducă iar angajații să muncească". El dorea ca oamenii cu cel mai important aport la succesul companiei General Motors, angajații cu familii ce trebuiau hrănite, să participe la deciziile de management ale acesteia - să reprezinte, de exemplu, consumatorul protestând împotriva creșterilor de preț nejustificate. Alfred P. Sloan detesta această idee. Peter Drucker pur și simplu a respins-o. "Nu poate exista participare a salariaților la conducerea afacerii - scrie el în *Concept of the Corporation* - aceasta, în interesul angajatului, trebuind să fie în mâinile unor directori instruiți, care să lucreze pentru acea afacere, și nu pentru sindicat sau guvern".²⁸

Deși, în mod obișnuit, Drucker nu se lasă convins de argumente economice înguste, aici vorbește ca un contabil. Da, democrația economică va produce ineficiență, în special în luarea deciziilor. Dar Drucker susținuse mult o vreme că afacerile japoneze nu fuseseră stânjenite de viteza mică a luării deciziilor. Mai mult, angajații care vor participa la conducere vor avea o atitudine managerială formată prin experiență managerială; aceasta ar fi, cu siguranță, o mare realizare.

În sfârșit ajungem la "comunitatea uzinei care se auto-administrează"; ea a fost o mare dezamăgire. "Comunitatea uzinei care se auto-administrează", imaginată de Drucker, înseamnă controlul realizat de angajați - dar al ceainăriei, al stocului de sânge și al picnicului din timpul verii. Pare inofensiv până ce ne amintim că acea comunitate a uzinei care se autoadministrează a fost răspunsul lui Drucker la dorința angajaților de a obține statut,

funcție și șanse egale în epoca postbelică. Drucker nu poate accepta participarea angajaților la conducerea firmei sau la planificarea și stabilirea ritmului muncii: ar însemna o prea mare intervenție în dinamica economică la Karl Polanyi. Totuși, el e suficient de onest și compătimitor pentru a vedea adevăratele probleme: a fost, într-adevăr, primul care le-a văzut. Astfel, încercând să le găsească o soluție, el a imaginat atitudinea managerială și ideea comunității uzinei care se auto-administrează. Această ultimă idee n-ar părea atât de neinteresantă dacă o astfel de comunitate ar urmări ridicarea moralului angajaților și alte scopuri la fel de modeste.

Cea mai puțin elaborată dintre cărțile lui Drucker, *America's Next Twenty Years* (1957), se citește precum un curs de conferințe, cu aplauze entuziaste la sfârșitul fiecăruia dintre cele șase capitole.

Într-o recenzie foarte favorabilă publicată în *New York Times Book Review*, economistul Robert L. Heilbroner definea concis abordarea viitorului de către Drucker:. Premisa lui e aceea că forțele destinate să contureze mediul nostru economic viitor ne este deja la îndemână, de aceea rămâne doar să examinăm amănunțit prezentul pentru a prevesti viitorul. După cum afirmă domnul Drucker, "evenimentele majore care determină viitorul s-au petrecut deja – irevocabil".²⁹

Dintre aceste evenimente, schimbarea demografică e cea mai răsunătoare. Explozia demografică (Baby Boom) a creat o nouă demografie economică paradoxală: "vor fi mai mulți oameni, și prin urmare mai multe locuri de muncă, dar nu mai mulți oameni care să le ocupe". Acest lucru se datorează faptului că foarte mulți copii născuți în anii exploziei demografice vor studia la colegii și nu vor constitui forță de muncă. Cum puteam să admitem (în 1957) că

elevii din generația exploziei demografice vor merge în număr mare la colegiu? Drucker prevede aceasta bazându-se pe un alt eveniment care s-a petrecut deja: democratizarea educației superioare. "A fost clar mult timp – scrie el – că la mijlocul anilor '50 vom vedea dacă s-a produs vreo schimbare reală în ceea ce privește obiceiurile educaționale ale țării sau dacă soldații americani reveniți acasă au determinat o creștere temporară a înscrierilor la colegiu. "

S-ar fi putut întâmpla ca după absolvirea acestora, interesul pentru colegiu să scadă, revenind la standardul din 1940. Din contră, numărul de înscrieri au crescut. Obiceiurile educaționale ale țării se schimbaseră într-adevăr. După creșterea neașteptată de la mijlocul anilor '50, Drucker prezice explozia înscrierilor la colegiu din anii '60 și rezultatul său, anunțat în titlul capitolului său, "Viitoarea penurie de forță de muncă".³⁰

Prea multe locuri de muncă ce vânau prea puțini oameni apti de muncă: aceasta nu era o rețetă pentru o nouă criză. "Problema esențială a politicii economice în următoarele două decenii ar trebui să fie inflația, nu șomajul". Heilbroner a fost "mai degrabă intrigat decât perfect convins" de afirmația lui Drucker că inflația va crește din cauza lipsei de forță de muncă ce impune creșterea salariilor și a prețurilor. Dar, din nou, viitorul a confirmat spusele lui Drucker, dacă nu în ceea ce privește cauzele inflației din anii '70, măcar în apariția ei. Douăzeci de ani mai târziu, economia se confrunta cu o puternică inflație. Drucker prevăzuse încă din 1945 această spirală inflaționistă indusă de confruntarea salarii-prețuri. El susținuse o modalitate mai bună, care nu numai că ar fi putut să împiedice inflația, dar ar fi atenuat dificultățile cauzate de încercarea de a-i pune capăt, și anume recesiunea indusă de guvern în anii 1981 – 1982, cea mai puternică de la criza din '29.¹¹

În continuare, Drucker e interesat de "Promisiunea automatizării"¹⁴, care nu e altceva decât "utilizarea umană a ființelor umane", după cum scrie Norbert Wiener, părintele ciberneticii. Datorită pertinentei ei în epoca noastră, gândirea aflată în spatele viziunii benigne a lui Drucker privind automatizarea merită analizată.³²

"Automatizarea e revoluția tehnologică a celei de-a doua jumătăți a secolului XX", scrie Drucker, "așa cum producția de masă a fost revoluția primei jumătăți a secolului". Drucker consideră automatizarea un sistem de abordare, planificare și organizare a muncii cu sau fără mașini. Dar, exprimat concis, automatizarea constituie "folosirea mașinilor pentru a pune în funcțiune alte mașini". Cu decenii înainte de apariția calculatorului personal, Drucker prevestește "o reducere drastică a locurilor de muncă pentru munca de rutină de la birou" și "șomaj de înlocuire" în ce privește personalul cu slujbe transformate în posturi noi, automatizate, multe din ele constituind afaceri mici. Cu toate acestea, în ansamblu, chiar pentru salariații disponibilizați, care acum vor avea șansa să presteze o muncă umană, "din punct de vedere social, modificarea oportunităților de muncă... ar trebui să fie benefică". Cu candoarea lui obișnuită, Drucker adaugă: "Dar acest lucru încă va impune conducerii responsabilitatea de a planifica sistematic pensionarea și plasarea angajaților în perioada trecerii la automatizare".³³

Se poate ca Drucker să fi avut dreptate în privința perioadei 1957 - 1977. Din perspectiva anilor '90, când automatizarea a devenit digitală în "revoluția informației", orice previziune a unui rezultat benefic din punct de vedere social al automatizării e prematură.³⁴

Un studiu din 1986 privind reducerea locurilor de muncă

provocată de progresul tehnologic conchide: "Cercetările par în general să atragă atenția asupra unei semnificative înlocuiri a forței de muncă. Pe de altă parte, simulările la nivel național ajung la concluzia că nu există nicio problemă importantă în ce privește ocuparea forței de muncă. " Dar dacă tehnologia nu este, (sau nu este încă) analizată la nivel național, procesul de tranziție istorică către o societate informațională și o economie globală e caracterizat de deteriorarea pe scară largă a nivelului de trai și a condițiilor de muncă ale forței de muncă. Aceasta implică: "scăderea salariilor reale, creșterea inegalităților și nesiguranța locurilor de muncă în Statele Unite; supraocuparea și segmentarea ierarhică a forței de muncă în Japonia..."

Deși potențialul tehnologiilor informaționale ar fi putut determina simultan creșterea productivității, a nivelului de trai și a ocupării forței de muncă, odată instalate anumite soluții tehnologice, traiectoriile tehnologice sunt "blocate", iar societatea informațională ar putea deveni în același timp (fără a fi necesar din punct de vedere tehnologic sau istoric) o societate duală...

Modelul dominant al forței de muncă în noua economie bazată pe informație e acela al unui *nucleu de forțe de muncă*, alcătuit din manageri și din persoanele pe care Robert Reich le numește "analști simbolici" și al unei *forțe de muncă disponibile* care poate fi automatizată și/sau angajată/concediată, trimisă să lucreze în străinătate, în funcție de cererea pieței și de costurile muncii.³⁵

Critica izolată a lui Heilbroner privind cartea *America's Next Twenty Years* se referă la faptul că Drucker a tratat automatizarea "într-o manieră foarte simplistă care, evitând complexitatea consecințelor, ocolește întreaga ei dificultate". Heilbroner critică o mare parte a operei lui Drucker, fără s-o înțeleagă integral. Talentul lui Drucker constă în a crea concepte care evidențiază

probleme și posibilități; alții, inspirați de el, pot găsi noile soluții.³⁶

America's Next Twenty Years e un catalog al capacităților de previziune ale lui Drucker: corect în ce privește inflația, dependența crescândă a Americii de materiile prime importate, înscrierea masivă a tinerilor la colegiu din anii '60, declinul puterii sindicale și chiar acest presentiment: "Trebuie să închei această carte despre viitorul intern al Americii recunoscând că evenimentele din afara granițelor acestei țări pot juca, fie că ne place sau nu, un rol determinant". Pentru biograful gândirii lui Drucker, *America's Next Twenty Years* e de asemenea remarcabilă pentru că expune unele din presupunerile lui Drucker – premisele gândirii sale. Dimensiunea redusă a cărții favorizează înțelegerea ei, ceea ce ar fi dificil într-o textură complicată.³⁷

De exemplu, analizând productivitatea, Drucker scrie că odată cu creșterea investiției de capital pe cap de angajat, sporește productivitatea – și, printre altele, salariile plătite. Merită subliniată următoarea presupunere: salariile mai mari vor fi consecința creșterii productivității. Totuși, salariul mediu a scăzut cu 12% între 1979 și 1994, în timp ce productivitatea a crescut cu 24%; contrar celor afirmate de Drucker, creșterea productivității nu a dus la creșterea salariilor, ci la creșterea profiturilor, care s-au mărit cu un procent enorm (499%) din 1980, și la salariile directorate mai presus de orice vis de îmbogățire. De fapt, analizând riguros, salariile nu sunt rezultatul direct al productivității; creșterea productivității face doar posibilă creșterea salariilor. Salariile mai mari sunt fie rezultatul luptei istorice și al echilibrului de putere între conducere și forța de muncă, fie reflectarea, pentru cei neprotejați de un sindicat, a ceea ce va trebui să suporte piața. Dacă piața e lumea întreagă, salariile, în special salariile celor mai puțin norocoși, vor scădea

permanent. "Cei cu competența lumii a treia vor câștiga salariile lumii a treia", spune Lester Thurow, adăugând "orice poate fi făcut oriunde în lume și vândut oriunde alt undeva".³⁸

Alt exemplu: referitor la colegiile care depășesc capacitățile obișnuite, Drucker spune: "Dacă în loc să-și construiască aceste clădiri uriașe și să încerce să devină super-puteri, ar ajuta micile instituții din zonă să se dezvolte, toată lumea ar avea de câștigat".⁰ altă afirmație: "Instituțiile mari pot acționa generos sau cel puțin conform propriilor interese populiste". În funcție de context, acest lucru poate fi sau nu adevărat.³⁹

Ultimul exemplu: analizând "Rezultatele viitoare ale politicii americane", Drucker pune accentul pe progresele rasiale:

Ne așteptăm ca în următoarele două decenii statutul minorității negrilor să se schimbe radical. Peste 20 de ani, industrializarea rapidă a Sudului - la care se adaugă migrarea continuă a negrilor din Sud - ar trebui să arate că tiparul sudist tradițional al segregării rurale și mic-orășenești, cu excepția câtorva zone izolate, va fi de domeniul trecutului.⁴⁰

Se presupune că "industrializarea" va schimba Sudul segregat. Aceasta exclude re interpretarea istorică a Constituției de către Curtea Supremă, Mișcarea pentru Drepturile Civile și politica ei de protest, Documentele Drepturilor Civile și sprijinirea lor puternică de către Administrația Johnson. Aceste forțe politice au pus capăt Sudului de pe vremea lui Jim Crow, nu industrializarea și migrarea spre Nord. Deși președintele Eisenhower trimisese oameni pentru a redeschide un liceu din Little Rock, Drucker nu putea considera politicile populare și guvernul drept factori ai celei mai mari schimbări sociale a secolului.

Drucker tinde spre un fel de determinism social/economic.

Producția de masă, nu politica revoluționară, e "transformarea esențială a secolului XX" ca urmare a "industrializării"... Problemele esențiale" ale societății industriale nu pot fi rezolvate de "suprastructura organizării politice"; ele sunt generate de ceea ce Marx numea "relații sociale de producție", iar Drucker numește "organizarea socială a întreprinderii". În studiul publicat în *Atlantic Monthly*, Drucker scrie: "dacă acest secol dovedește ceva, acel ceva e inutilitatea politicii". Schimbarea nu s-a produs datorită acțiunii politice, fie ea revoluție sau reformă, ci datorită forțelor sociale și economice ce au acționat în felul lor "precum curenții oceanici în adâncul mării agitate de uragan".¹

Într-o observație marginală asupra studiului "de altfel strălucit" publicat de Drucker în *Atlantic Monthly*, E. J. Dionne, Jr., în cartea recentă sa *They Only Look Dead* (1996), ce face apel la o revigorare progresistă, contrazice părerea lui Drucker privind "inutilitatea politicii".

Secolul XX a beneficiat de transformări pozitive în mare măsură datorită faptului că oamenii obișnuiți au putut folosi politica în societățile libere pentru a realiza lucruri extraordinare – mai întâi, au putut să se organizeze și apoi să ceară și să obțină ameliorarea nivelului lor de trai, să creeze oportunități pentru copiii lor și să insiste asupra egalității sociale: esența democrației ca mod de viață. Acest secol, departe de a dovedi inutilitatea politicii, este dovada triumfului *politicii democratice*.

Viziunea populistă a lui Drucker privind istoria secolului XX, exprimată la sfârșitul capitolului 2, ce îi descrie pe "oamenii obișnuiți luptându-se cu grijile cotidiene ale afacerilor și instituțiilor" drept adevărați creatori ai istoriei, are nevoie de viziunea lui Dionne pentru a fi completă. În acest secol de orori, oamenii obișnuiți au fost capabili să mențină civilizația cu ajutorul

politicii democratice, care nu numai că le-a păstrat intactă libertatea dar a și accentuat-o.⁴²

Structura cărții *Landmarks of Tomorrow: A report on the "Post-Modern " World* (1959) oferă un bun exemplu al refuzului lui Drucker de a elabora, pe întinderea unei cărți, argumentele care să încerce să răspundă la orice obiecție și să anticipeze orice întrebare.

SUMAR

Introducere: Această lume post-modernistă

Unu: Viziunea asupra noii lumi

Doi: De la progres la inovație

1. Noua percepție a ordinii
2. Puterea inovației
3. Inovația – Noul conservatorism?

Trei: În spatele colectivismului și individualismului

1. Noua organizare
2. De la magnat la manager
3. În spatele colectivismului și industrialismului

Patru: Noile frontiere

Cinci: Societatea instruită

1. Revoluția educațională
2. Investiția capitală a societății
3. Educație – în ce scop?

Șase: "Până la sărăcie"⁴¹

1. Granița dezvoltării
2. Construirea unei societăți industriale

Șapte: Guvernul modern în extremis

1. Sfârșitul statului liberal
2. Noul pluralism

Opt: Estul pe cale de dispariție

Nouă: Munca ce trebuie realizată

Zece: Condiția umană astăzi

Aproape toate capitolele au în comun o concentrare, uneori șovăitoare, asupra a ceea ce titlul original al lui Drucker denumea "Viitorul care a fost deja". Fiecare subiect e de sine stătător în structura imaginată de Drucker: capitol-eseu. "Nici măcar n-am încercat să le ordonez în funcție de valori sau percepții – scrie el în introducere – în consecință, ele sunt fragmente individuale".⁴

Cartea *Landmarks of Tomorrow* este valoroasă prin faptul că oferă imaginea completă a atitudinii lui Drucker față de Războiul Rece. El afirmă ritos: "Comunismul e elementul rău. Forțele lui călăuzitoare sunt păcatele capitale ale invidiei și urii". Ceea ce îl îngrijorează mai mult decât comunismul sovietic e tehnologia militară avansată ce poate distruge umanitatea. Într-un pasaj evocator, el surprinde spaima nucleară: "Cine n-a trăit șocul de a *simți*, chiar dacă doar într-un coșmar, momentul furtunii distrugătoare, momentul ireversibil când un dictator beat de putere, un colonel pasionat de vânătoare sau o simplă eroare de citire pe ecranul radarului ne va face să ne distrugem pe noi înșine?" El condamnă "militarizarea gândirii", înăsprirea simțirii, pe care le-a provocat războiul rece. Propaganda i se pare un fel de artă diabolică... Prin teroare sistematică, prin îndoctrinare, prin manipulare a impulsurilor, recompenselor și pedepselor, putem să distrugem omul și să-l transformăm într-un animal". Drucker vrea ca aceste instrumente de distrugere morală să le fie interzise guvernelor. El asociază criza de legitimitate în care se află guvernul modern cu deținerea puterii de distrugere a lumii și de imobilizare a psihicului prin propagandă și gândire colectivă. "De aceea, primul pas spre supraviețuire e obținerea legitimității guvernului, prin încercarea de a-l deposea de această putere...

prin acțiune internațională care să interzică deținerea unei astfel de puteri.

Originalitatea concepției social-politice a lui Drucker îl surprinde permanent pe cercetătorul operei sale. Astfel, în *The New Society*, el se declară hotărât împotriva celor care nu permit apartenența sindicală a comuniștilor: "Sindicatului nu trebuie să i se permită să priveze grupurile minoritare de drepturile lor de cetățenie, atâta timp cât legea le garantează aceste drepturi". Era nevoie de curaj pentru a apăra în 1950 drepturile membrilor Partidului Comunist. În aceeași carte, Drucker critică aspru actul antisindical Taft-Hartley: "Faptul că, în virtutea documentului Taft-Hartley, guvernul poate hotărî încetarea unei greve, accentuând astfel puterea patronilor – chiar dacă acesta urmează să fie aplicat doar dacă greva amenință sistemul sanitar național, prosperitatea sau siguranța – este condamnabil și explică refuzul majorității sindicatelor de a-l accepta".

Drucker îi critică, de asemenea, pe oamenii de afaceri care nu îndrăznesc decât rareori să apere public profitul – în opinia lui Drucker, profitul este o necesitate socială. Nici radical liberal, nici radical conservator, timp de decenii Drucker a reușit să-și păstreze echilibrul politic, în vreme ce intelectualii americani, oscilând între dreapta și stânga, și-l pierdeau.⁴⁵

"La un moment dat, neidentificat, din ultimii 20 de ani, am ieșit pe nesimțite din Epoca Modernă și am pătruns într-o nouă epocă, încă fără nume". Cartea *Landmarks of Tomorrow* anunță o dezvoltare interesantă. Ca de obicei, Drucker nu-i sondează originea. Nici nu-i expune consecințele probabile. "După cum am privit eu munca – scrie el – presupunea mai degrabă să înțelegi decât să inovezi, să descrii decât să imaginezi". E ceea ce consideră a fi munca adecvată a unui "ecologist social", un

participant-observator al habitatului uman-social, economic, cultural.⁴⁶

Primul reper important al viitorului va fi înlocuirea viziunii despre lume caracteristică secolului XVII, carteziană, mecanică, având o viziune asupra lumii propriie secolului XX, biologică. Aceasta reprezintă schimbarea de la cauză la configurație, menționată anterior. Din ce în ce mai mult, oamenii de știință întrebuintează "termeni proprii configurației" ca "structură", "imunitate", "metabolism", "sindrom" și "ecologie". "Postmodernist" e un termen caracteristic configurației. La fel și "management".⁴⁷

Testul lui Drucker pentru "Hidropizia organizațională"

O organizație e "bolnavă"

— Dacă pentru personalul său promovarea devine mai importantă decât realizarea sarcinilor muncii sale;

— Dacă e mai preocupată să evite greșelile decât să-și asume riscuri

— Și să anuleze slăbiciunile personalului său în loc să pună accentul pe aptitudinile lui;

— Și dacă relațiile umane bune devin mai importante decât performanța și realizările.

"În momentul în care se vorbește despre «implementare» în loc de «realizare» și de «finalizare» în loc de «terminare», organizația are deja febră".

Schimbarea metaforelor e radicală. "Era informației" e modelată după biologia umană, nu după mecanică. Cu mult timp înainte de revoluția calculatorului, Drucker a intuit necesitatea unei noi paradigme care să se potrivească noii tehnologii. "Trăim într-o epocă a tranzițiilor - scrie el, sintetizând într-o frază modificarea viziunii asupra lumii - o epocă în care vechiul "modern

"de ieri nu mai acționează eficient, dar furnizează încă mijloace de expresie, standarde și mijloace de organizare, în timp ce noul «post-modemist» nu are încă definiție, expresie, mijloace, dar controlează efectiv acțiunile noastre și impactul acestora".

Al doilea reper al lui Drucker pentru viitor e "noua percepție a ordinii", cuprinsă în modificarea pe care el o marchează: trecerea de la progres la inovație. Ideea progresului nu poate supraviețui istoriei secolului XX. A fost întotdeauna un fel de impertinență metafizică: istoria mergea călare, omul pe jos. Inovația, din contră, e creată de oameni, are scop precis, e organizată, dar e inerent o schimbare riscantă. "Nici măcar nu mai înțelegem întrebarea dacă schimbarea în sine e bună sau rea", scrie Drucker. "Pornim de la premisa că ea e modelul. Nu credem că schimbarea modifică ordinea... Considerăm schimbarea ca fiind prin ea însăși ordine – de fapt, singura ordine pe care o putem înțelege astăzi e una dinamică, schimbătoare". Elogiul adus de Drucker inovației, libertății de a acționa într-o formă nouă, nu concordă cu determinismul economic și social, acei curenți adânci care stăpânesc sub marea agitată de furtună, existenți în afirmațiile sale.⁴⁸

Marea organizație e un alt reper al viitorului. În ceea ce privește organizațiile non-profit, ca și marile afaceri, Drucker scrie: "Noua organizație transformă munca limitată anterior la efort individual. Ea nu înlocuiește individul cu organizația; ea face ca individul să devină eficient în munca de echipă". El e îngrijorat în special în ce privește situația profesionistului-salariat, care va deveni, în era mării organizații, cea a majorității profesioniștilor (ingineri, oameni de știință, contabili, avocați). "Cu acest statut, va fi acesta un cetățean care gândește binele comun și muncește pentru realizarea lui, sau va simți doar între extreme

"În sfera politică, socială, economică și chiar culturală, revoluțiile epocii noastre au fost revoluții mai mult "împotriva" decât "pentru "... în ansamblu, în decursul acestei perioade, omul – sau partidul – care a încercat să realizeze acțiuni pozitive a fost ineficace, deși bine intenționat, și a fost suspectat asemeni extremiștilor susținători ai distrugerii sau ai menținerii structurilor existente".

Dependența sa, va urmări egoist propriul său interes și va trăi conform lozincii «ce e bun pentru specialistul în controlul calității, e bun pentru societate»? "49

Al patrulea reper al viitorului în viziunea lui Drucker este educația. Statele Unite se află în miezul unei "explozii educaționale"¹¹. Nicio societate înainte de a noastră nu-și putea permite să aibă prea mulți oameni instruiți; "timp de secole, a fi instruit însemna a fi neproductiv". La urma urmei, notează Drucker, "cuvântul *school* (școală) pe care îl întrebuițăm – și echivalentul său în toate limbile europene – provine dintr-un cuvânt grecesc ce înseamnă «timp liber, tihnă»."30 A-i face productivi pe oamenii instruiți e prima dintre provocările epocii noastre – o provocare pe care Drucker o analizează din nou în *Post-Capitalist Society*. Rolul organizației e acela de a îndeplini această sarcină. A-i mulțumi pe oamenii educați e o altă problemă: "În viitor, toată lumea – sau aproape toată lumea – va beneficia de educația clasei superioare din trecut și va dori șanse corespunzătoare". Totuși, doar o mică parte a celor educați va ajunge la o situație financiară de invidiat. "Iată de ce abordăm problema atribuirii unui sens oricărei munci și de a o face capabilă să satisfacă dorințele oricărei persoane instruite". Este o viziune pretențioasă, mai ales în cazurile în care se aplică la activități banale cum ar fi producția de abajururi sau becuri electrice.⁵¹

Drucker încheie cartea *Landmarks of Tomorrow* cu cel mai religios sentiment exprimat vreodată în opera lui: „Individul trebuie să se întoarcă la valorile spirituale, pentru că el poate supraviețui în situația umană actuală doar reafirmând că este nu numai ființă biologică și psihologică, ci și ființă spirituală, că e ființă creată de Dumnezeu, trăiește pentru a împlini scopurile Creatorului și e supusul Lui.”⁵²

De unde venea El? Drucker L-a descoperit într-o carte a lui Soren Kierkegaard. Drucker fusese crescut într-un spirit luteran „foarte liberal”, iar singurele evenimente religioase în familie erau împodobirea unui pom de Crăciun și audierea unor concerte de Bach cu ocazia Paștilor. Apoi, pe vremea când lucra la firma exportatoare din Hamburg, a dat din întâmplare peste cartea lui Kierkegaard *Fear and*

A învăța făcând

„Doar artele permit accesul direct la experiență. A le elimina din educație – sau, mai rău, a le tolera doar ca ornamente culturale – e obscurantism anti-educational. Ne-a fost transmis de pedanții și de snobii Greciei antice, care considerau producția artistică potrivită doar sclavilor...”

„Cărțile spun că un student poate face doar munca unui student. Tot ce se poate măsura este cât de bine învață, mai degrabă decât cât de bine execută. Tot ce poate să arate studentul sunt promisiuni”. *Trembling.*, Am știut imediat că ceva se întâmplase”. Mulți ani mai târziu, Drucker a scris eseul pe care îl consideră cel mai bun despre „Demodatul Kierkegaard”.⁵³

Secolul XIX, ce se voia progresist, considera moartea o neplăcere teribilă. „El a încercat să rezolve problema morții organizându-i consecințele”, scrie Drucker într-un pasaj care îmbină într-o măsură neașteptată spiritualul cu comercialul.

"Asigurarea de viață e poate cea mai semnificativă instituție a metafizicii secolului XIX; propunerea ei de a "acoperi riscurile "demonstrează clar natura încercării de a considera moartea mai degrabă un incident decât sfârșitul vieții".⁵⁴

Kierkegaard nu credea în umanismul care considera că etica dă sens vieții. "Singura concluzie e aceea că existența umană e sortită tragediei și disperării?" se întreabă Drucker.

Kierkegaard are alt răspuns: existența umană e posibilă ca existență nu în disperare, nu în tragedie; e posibilă în credință. Credință înseamnă convingerea că în Dumnezeu imposibilul e posibil, că în El timpul și eternitatea se contopesc, că atât viața cât și moartea au sens.

Peter Drucker e un filosof. "Opera mea a tratat în întregime problemele referitoare la societate – cu excepția acestui eseu despre Kierkegaard". Dar pasajul de mai sus nu evidențiază doar apetitul său spiritual. El pune în lumină gândirea sa socială. Poate că, la urma urmei, găsirea sensului nu e posibilă în societate. Drucker îl include într-o credință care transcende societatea. Poate că în ea vor găsi sens membrii societății noi imaginate de el – în credință, nu în muncă, cum sperase Drucker în primele sale cărți. Drucker nu abandonează niciodată această vale a plângerii, nu permite convingerilor sale spirituale să-l împiedice în a-și imagina utopia "societății suportabile".⁵⁵ Inventând managementul

/s

În jurul datei de 6 noiembrie 1954, Peter Drucker a inventat managementul. Momentul e inspirat: "explozia de management" din anii '50 și '60 urma să se declanșeze, dar nu exista nicio carte care să-l anunțe, să-l explice managerilor, să-l așeze printre inovațiile sociale majore ale secolului XX. Drucker va umple acest gol. În timp ce elabora *Concept of the Corporation*, Drucker le-a

cerut directorilor de la General Motors să-l introducă în cercul de autorități ale profesiei lor. "Auzeam mereu despre Harry Hopf-a spus el lui Warren Bennis.

Era consultant în domeniul asigurărilor și construisese o bibliotecă ce devenise nucleul Institutului de Management al lui General Motors din Crotonville, statul New York. Așa că m-am dus să-l vizitez pe domnul Hopf, un bătrân gentleman. Avea cea mai vastă bibliotecă de management din lume. De fapt, singura. Biblioteca sa era o cameră enormă cu mii și mii de volume. Mi s-au înmuiat picioarele când am văzut-o. Hopf mi-a spus: "Tinere, înțeleg că te interesează managementul". Am spus: "Da, domnule". El a continuat: "Aici există doar șase cărți despre management. Celelalte sunt despre asigurări, vânzări, publicitate și producție". Am constatat că trei dintre cărți nu tratau chiar probleme de management. De fapt, nu exista *nimic*.

Pentru a fi sigur că managementul există, Drucker l-a teoretizat. Precum personajul lui Molière, care vorbea în versuri fără să-și dea seama, majoritatea managerilor foloseau managementul fără s-o știe. Tipurile incipiente de manager includeau furnizorul de sclavi pentru proprietarii de plantații din sud și supraveghetorul sever al muncitorilor textiliști din fabricile din nordul Americii. Totuși, "secretul cel mai bine păstrat al managementului - scrie Drucker - este acela că primele aplicări sistematice ale teoriei și principiilor managementului nu au avut loc într-o firmă. Managementul s-a aplicat prima dată în sectorul public", în reorganizarea armatei Statelor Unite de către Elihu Root, secretarul de război din timpul administrației lui Theodore Roosevelt. Una dintre primele organizații americane în care s-a aplicat managementul a fost, de asemenea, în sectorul public, a doua bancă a Statelor Unite, scrie Alfred D. Chandler în *The*

Visible Hand, monumentală sa lucrare despre "Revoluția managerială în afacerile americane". Era de fapt cea mai mare bancă a țării, având 22 de filiale dar avea nevoie doar de trei oameni care să o conducă: Nicholas Biddle, președintele, și cei doi asistenți ai săi. "Volumul afacerilor realizate de cea mai complexă și cea mai puternică instituție financiară a timpului - scrie Chandler - nu era încă destul de mare pentru a necesita crearea unei ierarhii manageriale".

Respectivul volum al afacerilor s-a acumulat odată cu apariția căilor ferate. Acesta nu erau ca plantațiile sau ca fabricile. Costurile mari de capital necesitau finanțare din partea mai multor proprietari. În plus, datorită dimensiunilor lor, era nevoie de oameni care să le asigure funcționarea, fără a fi proprietari - primii manageri ai Americii.

În anii 1890, căile ferate reprezentau cele mai mari afaceri, cele mai mari entități sociale ale țării: în 1891, când Pennsylvania Railroad a angajat 100.000 de oameni, efectivele totale ale armatei numărau doar 39.000. A conduce aceste afaceri implica o ierarhie de management elaborată, care a devenit modelul firmelor viitoare. În anii '40, domnul Hopf avea în bibliotecă sa doar trei cărți despre management, pentru că acesta nu apăruse ca disciplină propriu-zisă. Era doar un mod de analiză inspirat din inginerie, contabilitate, vânzări, psihologie, relații cu forța de muncă și reguli militare. Cărțile care pretindeau că tratează probleme de management îi dădeau lui Drucker impresia "unei lucrări de anatomie umană care ar analiza doar un mușchi al corpului - cotul, de exemplu - fără ca măcar să menționeze brațul."⁴

De la publicarea cărții *Concept of the Corporation*, practica de consultanță a lui Drucker se extinsese la giganți ca Sears,

Roebuck, Chesapeake & Ohio Railroad și General Electric; dar oriunde se ducea, Drucker descoperea o "lipsă aproape completă de studiu, gândire și cunoaștere în ceea ce privește rolul, funcția și problemele managementului...". Explicând originea primei sale cărți de management, Drucker spune: "Căutam ceva care să ofere managerilor cu care lucram în companiile cărora le ofeream consultanță, *tot* ceea ce aveau nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile și pentru a se pregăti în vederea preluării responsabilităților de director general.

Judecând după o mostră a recenziilor obținute, el a reușit pe deplin în această încercare. Alexander R. Heron scria în *Saturday Review*, recunoscând realizarea lui Drucker, dar judecându-i proza ca "imposibil de citit în scopul relaxării": "Cititorul serios al *The Practice of Management* realizează, cu siguranță, că se află în fața unui concept la fel de complex ca o religie.

Sutele de autori ai altor cărți de management îi datorează recunoștință lui Peter Drucker. Într-un singur volum el a dat înțeles universal eforturilor lor și valoare durabilă interesului lor pentru această instituție: managementul". *Business Week* notează: "S-a scris foarte puțin despre sarcina managerului în ansamblul ei... Acum Peter F. Drucker, profesor și consultant, a desțelenit terenul cu *The Practice of Management*. Ca mulți pionieri ai artei și științei, cu siguranță va fi urmat de alții dar va rămâne, probabil, multă vreme personalitatea proeminentă".

"Când am publicat *The Practice of Management*, i-a mărturisit Drucker unui ziarist sceptic, acea carte le-a dat oamenilor posibilitatea să învețe cum să conducă, lucru pe care până atunci doar câteva genii păreau capabile să-l facă. M-am așezat și am creat această disciplină".

Întrebare: "Dar nu ați inventat materia primă".

Răspuns: "Ba da, în mare măsură".

Drucker a adăugat această clarificare în stilul lui Clinton: "Dacă nu poți copia ceva pentru că nu-l înțelegi, înseamnă că nu a fost inventat; dar a fost făcut".⁶

În acest scop, Peter Drucker a inventat managementul.

"Managerul e elementul dinamic, dătător de viață, al oricărei afaceri". Cu aceasta, Drucker își începe călătoria pe "continentul întunecat al managementului".⁷

Drucker dorește ca cititorii săi să considere managementul o instituție despre care merită să scrii și să citești. Un istoric nu trebuie să justifice istoria ca disciplină în, să zicem, al treilea paragraf, dar primul istoric trebuia să facă acest lucru. Astfel, Drucker începe cu afirmații dramatice despre semnificația managementului: "Apariția managementului... un eveniment esențial al istoriei sociale... managementul va rămâne o instituție dominantă poate chiar atât timp cât va supraviețui civilizația occidentală însăși... managementul exprimă convingerile esențiale ale societății occidentale modeme... El reprezintă organul societății a cărui sarcină este să facă productive resursele... el reflectă spiritul epocii modeme... de fapt, el e indispensabil". "Managementul nu e o creație a economiei; este, însă, un creator". "Stăpânește circumstanțele economice și le modifică prin acțiune conștient direcționată". Nu se adaptează pur și simplu la "forțele pieței" ci "le creează prin propria sa acțiune".⁸

În ceea ce privește managerul, el e cel care dă viață, creează "întregul care nu e doar suma componentelor lui" și e "posibil doar în sfera morală"; managerul e un fel de alchimist moral. Având ambiția de a fi demn de puterea lui, managerul conduce prin "integritatea caracterului său". "El impune respect, mai mult decât cel mai simpatic om. El fixează standarde înalte. El ia în

considerare ceea ce este corect, dar niciodată pe cel care are dreptate". Oamenii de afaceri și șefii din romanele și filmele americane – obtuși, avari, răi – nu pot fi recunoscuți în acest portret eroic.⁹

Pentru Drucker, presupune Alan Kantraw, managerul are acest caracter prometeic pentru că se află între civilizație și barbarism. "Drucker este atât de profund preocupat de profesia de manager – scrie Kantraw – pentru că îi e teamă

Parabola celor trei tăietori de piatră întrebați ce fac.

— Primul a răspuns: "Îmi câștig existența."¹⁴

— Al doilea a răspuns: "Sunt cel mai bun pietrar din țară".

— Al treilea a răspuns: "Construiesc o catedrală".

Al treilea om e, desigur, adevăratul "manager".

— The Practice of Management 1954)

De ceea ce s-ar putea întâmpla dacă instituțiile esențiale ale societății occidentale eșuează în îndeplinirea responsabilităților lor". Alți autori care au scris despre management "care sunt mai tineri și americani prin origine nu pot privi ca el prețul plătit de secolul XX pentru eșecul instituțional". Sănătatea economică depinde de performanțele managementului; dacă el eșuează, dacă economia se clatină, istoria s-ar putea repeta. Managerul este, pentru Drucker, eroul secolului XX; protectorul nostru față de "forțele întunecate care zac chiar sub luciul subțire al civilizației pe care am crezut că-am reparat-o în timpul celui de-al doilea război mondial și după aceea."¹⁰

Totuși, acest paznic al civilizației este necunoscut, rămâne nesărbătorit. Managementul este "cea mai puțin înțeleasă dintre instituțiile noastre esențiale". Acesta e adevărul chiar și în ce-i privește pe oamenii de afaceri "care, deseori, nu știu ce face conducerea companiei și ce ar trebui să facă, cum acționează și de

ce, dacă își rezolvă sarcinile bine sau prost".¹

"Ce este, deci, managementul: ce face el?" Drucker apelează la o metaforă din medicină: "Managementul este un organ"; și organele pot fi definite "doar prin funcțiile lor". Ca "organ specific al întreprinderii", prima funcție a managementului este aceea de a conduce afacerea. A doua este cea de a conduce managerii. A treia – a conduce salariații și munca.²

Drucker Începe de la bază, cu întrebarea: "Ce e o afacere?" Răspunsul obișnuit "O organizație care realizează profit" nu e "falsă; e irelevantă".¹

Obținerea profitului nu e cauza deciziilor de management, ci testul valabilității lor. Dacă vrei să știi ce este o afacere, trebuie să începi prin a-i analiza scopul, care trebuie căutat "în exteriorul afacerii însăși... în societate, de vreme ce o întreprindere este un organ al societății". "Există doar o definiție valabilă a scopului unei afaceri: *a crea un client* acesta e dictonul cel mai cunoscut al lui Drucker.¹⁴

Drucker devine repede "practic" în ce privește clienții și încercarea de a-i crea și de a-i păstra, dar mai întâi merită să ne oprim asupra unei fraze ce nu reprezintă nimic altceva decât cheia întregii sale viziuni sociale. El spune: "motivul pentru care *societatea încredințează* firmei resurse productive este crearea clientului". Acesta e genul de formulare folosit în întreaga lui operă; nu exprimă atât presupunerile sale, cât punctul său de plecare din punct de vedere moral.

"Societatea încredințează". Individualismul teoriei contractului susține că societatea nu poate să încredințeze nimic. Afacerile, ca majoritatea relațiilor umane, sunt contracte încheiate între indivizi care au consimțit liber la acest acord. "Societatea" este doar reuniunea acestor indivizi. A atribui putere "Societății" e

atavic, o întoarcere la viziunea Evului Mediu, pe care au criticat-o economiștii clasici.

Opinia lui Drucker era diferită de cea a lui Karl Polanyi în privința gradului de autonomie pe care economia o pretinde societății, și nu în ceea ce privește principiul conform căruia societatea are prioritate, iar economia există pentru a servi nevoilor ei. În viziunea despre lume a lui Drucker, societatea "a refuzat să permită concentrarea puterii economice, cel puțin în mâinile unor persoane private". Dar societatea industrială nu poate exista fără să cedeze aceste puteri întreprinderii. "Societatea a fost obligată să acorde întreprinderii în primul rând dreptul continuității, dacă nu pe cel al durabilității eterne teoretice, și în al doilea rând, un anumit grad de autoritate pentru manageri, care corespunde nevoilor întreprinderii".¹⁵

În teoria contractului, urmărindu-și propriile interese, proprietarul servește binele public datorită unei manipulări meșteșugite a "mâinii invizibile" a pieței. În teoria neo-organică a lui Drucker, conștiința invizibilă înlocuiește mâna invizibilă: proprietarul, omul de afaceri, managerii întreprinderilor moderne trebuie să-și "asume conștient responsabilitatea pentru binele comun și să-și înfrâneze interesul propriu și autoritatea atunci când exercitarea lor dăunează acestuia și libertății individuale". Această viziune conservatoare exigentă își trage seva din *ideea* unei orânduirii sociale bazate pe un scop moral, în care acceptarea responsabilităților, a îndatoririlor și a obligațiilor justifică revendicarea drepturilor.

Aceasta e piatra de încercare a gândirii lui Drucker. Când etichetează actele corporative drept "antisociale", când numește "de neiertat din punct de vedere social" practica directorilor de a trage foloase financiare de pe urma disponibilizării angajaților,

când pretinde firmelor să dovedească o "mai mare responsabilitate socială", declară că întreprinderea industrială are "datoria de a oferi șansa de promovare în funcție de capacități și performanță" sau spune că valul ostil de luare în posesie din anii '80 "jignește profund simțul dreptății multor americani", viziunea sa socială îi dă garanția morală. "Întreprinderea liberă - scrie el, idee ce îi face gândirea memorabilă - nu poate fi justificată ca fiind favorabilă afacerilor. Poate fi justificată doar ca fiind favorabilă societății".¹⁶

După ce speranțele sale vizionare privind *Concept of the Corporation* s-au spulberat, Drucker așteaptă mai puțin de la afacerile mari; viziunea să se restrânge dar idealismul social nu îl părăsește. Rămân fundamentale critica sa privind capitalismul de piață și raționamentul său teoretic. "Capitalismul - scrie el la sfârșitul cărții *The Practice of Management* - e atacat nu pentru că este inefficient, sau prost guvernat, ci pentru că e cinic. Într-adevăr, societatea bazată pe aserțiunea "defectele private devin beneficii publice" nu poate dura, chiar dacă logica ei este impecabilă, chiar dacă beneficiile care rezultă sunt mari."¹⁷

Peter Drucker este un moralist al civilizației noastre comerciale. Așa cum nu îl citim pe George Orwell pentru răspunsurile sale la problemele politice și sociale pe care le analizează, ci pentru claritatea și profunzimea lui morală, nu îi pretindem lui Drucker proiecte deja structurate. El oferă sugestii, afirmă valori, uneori indică direcția corectă de urmat; dar oferă puține soluții și acestea sunt mai degrabă indicii către o soluție. Nici Montaigne nu oferea soluții. E suficient ca moralistul să marcheze distanța între ceea ce este și ceea ce ar putea fi.

Drucker era pe cale să ne spună cum se conduce o afacere. Întrebările "în ce constă afacerea noastră?", "în ce va consta afacerea noastră?" și "care ar trebui să fie afacerea noastră?",

"cele trei întrebări clasice" ale lui Drucker, conform lui *The American Banker*, constituie prima funcție a managementului.

Prima întrebare "pare atât de simplă încât e rareori pusă, răspunsul pare atât de evident încât e dat arareori". Totuși, omiterea acestei întrebări "este cauza esențială a eșecului afacerii".¹⁸

Drucker evidențiază forța neașteptată a întrebării când aceasta este formulată de cineva ca Theodore N. Vail, ctitorul companiei AT & T, care la începutul secolului XX încearcă să o salveze de la prăbușire. El a început prin a analiza răspunsul tradițional al companiei AT & T la prima întrebare "ce este afacerea noastră". Afacerea consta în vânzarea, instalarea telefoanelor și facturarea utilizării lor.

Temându-se că "monopolul său natural" va fi naționalizat, ceea ce ar fi însemnat moartea sistemelor de telefonie în întreaga Europă și în Canada, și simțind că atacul la adresa proprietății publice, etichetată drept "socialistă" sau "neamericană" va fi o bătălie pierdută, Vail echilibrează situația la AT & T printr-o nouă afirmare a misiunii sale: "Afacerea noastră constă în oferta de servicii".¹⁹

Afacerea companiei AT & T constă în a oferi servicii clienților săi, ceea ce înseamnă că ea nu mai putea să se comporte ca o companie care deține monopolul. Trebuia să-și formeze angajații conform acestui nou statut: "criteriile folosite în întregul sistem pentru analizarea activității managerilor evaluau calitatea serviciilor mai mult decât rentabilitatea acestora". AT & T a trebuit, de asemenea, să investească în cercetare – renumitele laboratoare Bell – pentru a-și ameliora continuu serviciile și pentru a crea produse noi. A trebuit să-și intensifice activitatea în domeniul publicității și al relațiilor cu publicul, și a trebuit să

accepte *reglementările* guvernamentale, preferabile controlului guvernului și nu să li se opună. Vail a intuit că astfel AT & T își va mulțumi clienții și va schimba climatul politic, eliminând riscul naționalizării/⁰

Drucker vrea să înțelegem că AT & T era o afacere de succes. La demararea unei afaceri, întrebarea "în ce constă afacerea noastră" e nejustificată. "Omul care amestecând mai multe produse de curățat obține unul nou pe care-l vinde din ușă în ușă" nu are de ce să se întrebe ce face și de ce.

Dacă produsul are succes; dacă el trebuie să angajeze personal care să amestece produsele și să vândă produsul nou obținut, dacă trebuie să decidă vânzarea produsului direct clienților, sau în magazine mici și în magazine universale, atunci trebuie să-și pună întrebarea "în ce constă afacerea mea" și să-i găsească răspuns. Dacă nu reușește să răspundă la această întrebare, atunci când afacerea are succes, el se va întoarce să vândă produsul din ușă în ușă.²¹

Multitudinea detaliilor și fluiditatea sunt caracteristici ale cărții *The Practice of Management*, cea mai impresionantă carte a lui Drucker. În timp ce lucrările lui Drucker având ca temă Marile întrebări nu aduc exemple concrete, cărțile sale despre management sunt pline până la refuz de exemple mascate (de regulă, Drucker nu dezvăluie numele clienților săi), extrase din practica lui de consultanță. Întrebat în ce mod utilizează rezultatele activității de consultanță în cărțile sale despre management, el răspunde: "Fur". Cititorii săi au de câștigat din această înșelătorie.²²

A doua funcție a managementului este aceea de a-i conduce pe manageri. Drucker expune unul din exemplele sale favorite din istoria afacerilor.

Henry Ford aproape și-a distrus afacerea încercând să conducă Ford Motor Company fără manageri. Bătrânul a încercat să conducă singur o afacere de un miliard de dolari. "Poliția secretă, care spiona toți directorii companiei Ford, îl

Ce face un manager

- Un manager stabilește obiectivele;
- Un manager organizează'.
- Un manager motivează și comunică'.
- Un manager, stabilind standarde, *evaluează*'.

— Un manager dezvoltă potențialul oamenilor. Informa pe Henry Ford despre încercarea unuia dintre directorii săi de a lua o decizie". Doar îndrăzneța reorganizare postbelică a nepotului lui Ford, Henry Ford II, a salvat compania "aproape falimentară". El a produs revoluția managerială la compania Ford, înlocuind "conceptul directorului ca delegat personal al proprietarului... cu conceptul managerului a cărui autoritate e bazată pe responsabilitatea efectivă a postului său."²³

Managerii nu-i pot supraveghea pe *alți* manageri; bătrânul Ford a demonstrat ce se poate întâmpla când se încearcă acest lucru. În schimb, ei trebuie să "conducă prin obiective", al doilea dicton celebru al lui Drucker (a scris o carte pe acest subiect la zece ani după *The Practice of Management*). De fapt, conducerea prin obiective transformă sarcina managerului, el nu-și mai supraveghează subordonații, ci stabilește împreună cu ei măsuri și scopuri obiective, a căror realizare rămâne în seama acestora. Aceste standarde acceptate permit managerului să conducă prin obiective și auto-control, ceea ce înseamnă "a se auto-evalua... în loc să fie evaluat și controlat din exterior".

"Managementul prin obiective" (MBO, pe scurt) poate părea un sfat inutil astăzi, pentru că e evident (dar nu era deloc evident

când l-a introdus Drucker, în anul 1954). *The Economist* scrie: "Însuși succesul domnului Drucker e obstacolul care ne împiedică să-i apreciem importanța. Multe din ideile sale inovatoare au devenit situații comune". A conduce prin obiective este "conceptul dominant al managementului actual", după cum mărturisește autorul unor cărți despre management, John J. Tarrant. "Această idee e considerată de foarte mulți oameni drept cel mai important și influent concept pe care l-a creat Drucker". Richard H. Buskirk, de la facultatea de științe economice din cadrul Southern Methodist University scoate în evidență efectul său copernician: "Accentul pus pe rezultatele acțiunii manageriale, mai degrabă decât pe supravegherea activităților, a reprezentat o contribuție majoră pentru că a concentrat atenția asupra productivității – rezultat – și nu asupra eforturilor de muncă – intrare, ca înainte".

Drucker citează compania General Electric drept un model al conducerii prin obiective și auto-control. General Electric a realizat un audit anual al fiecăreia dintre unitățile sale manageriale. Însă, în loc să trimită rezultatele acestui studiu direcției generale, General Electric le-a trimis directorilor de departamente. "Fără îndoială – scrie Drucker – acest sentiment de încredere în companie, pe care îl dezvăluie chiar și contactele accidentale cu directorii de la General Electric, provine din folosirea acestei practici de auto-control cu ajutorul informațiilor, care e preferabil controlului efectuat de superiori". Unul dintre departamentele lui General Electric a exprimat filosofia companiei în această regulă de organizare: "Orice autoritate care nu e în mod special sau în scris rezervată conducerii superioare este delegată conducerii imediat următoare".²⁴

W. Edwards Deming, părintele "revoluției calității" în domeniul afacerilor americane și unul din colegii lui Drucker la

New York University, considera că MBO era defavorabil calității pentru că pune accentul pe scop, și nu pe proces: avea de-a face cu scopuri, nu cu mijloace. O organizație poate recurge la orice mijloace pentru a realiza scopul dorit. Ea poate, de exemplu, să obțină profit "aranjând" registrele. Considerând "obiectivele" lui Drucker drept "norme", Deming spunea: "O normă este o fortăreață împotriva ameliorării calității și productivității. Vreau să văd o normă care să ajute pe cineva să facă o treabă mai bună". Ca exemplu, Deming îl citează pe polițistul care trebuie să realizeze zilnic o cotă de amenzi pentru parcare neregulamentară: asta înseamnă MBO. Drucker era preocupat esențial de realizarea unei distincții între MBO și managementul prin supraveghere; acesta era scopul principal al conceptului. Înlocuind supravegherea, MBO va duce la realizarea scopului comun lui Drucker și Deming: un loc de muncă neautoritar, mult mai potrivit obținerii calității decât cel pe care îl înlocuia.

În sfârșit, la angajarea unui manager, managerul altor manageri trebuie să caute, mai presus de orice, "integritate". Aceasta poate fi greu de definit, spune Drucker, "dar nu și ceea ce constituie lipsă de integritate care să discrediteze o persoană". Drucker recomandă testul lui Miss Sophy pentru a evalua ideea sa specială despre integritate: "O persoană n-ar trebui să fie programată la o întâlnire pentru o poziție managerială dacă viziunea să se concentrează asupra depistării punctelor slabe ale personalului, și nu asupra punerii în valoare a aptitudinilor acestuia". Drucker consideră integritatea un fel de convingere socială – ce rezidă în atitudinea generoasă față de posibilitățile altor oameni și în indulgența față de limitele lor. "Cu cât e mai bun un om – scrie el – cu atât va face mai multe greșeli – pentru că va încerca mereu mai multe lucruri noi. N-aș promova niciodată pe

cineva într-o poziție de nivel superior dacă nu a făcut greșeli, și chiar greșeli mari. Altfel, el e cu siguranță mediocru".²⁵

Crezul conform căruia ar trebui să acționeze managerul altor manageri e gravat pe piatra de mormânt a lui Andrew Carnegie:

Aici zace un om

Care a știut să recruteze în serviciul său

Oameni mai buni decât el.

Condu mai mulți manageri decât ar trebui, îi sfătuiește Drucker pe manageri, pentru a-ți reprimă pornirea de a acționa ca un supraveghetor și a-ți transforma managerii în funcționari.'⁶

A treia funcție a managementului constă în conducerea muncii și a salariaților. Aici Drucker îl citează ca exemplu pe un alt mare client al său din anii '40 și '50: IBM.

IBM a câștigat admirația lui Drucker prin faptul că a acordat o mai mare deschidere fiecărei slujbe, atribuind fiecărui angajat realizarea unui scop și înfruntarea unei provocări, printre alte politici de menținere a moralului salariaților la cote înalte. Inovația esențială a companiei IBM este, totuși, strategia sa de ocupare a locurilor de muncă din cadrul firmei. IBM încearcă să mențină un grad stabil de ocupare, pentru a da salariaților săi posibilitatea de a contribui cu efort maxim, fără teama "de a rămâne fără slujbă". Cel puțin o companie americană importantă a înțeles ideea cărții *Concept of the Corporation*. Chiar în perioada cea mai grea a recesiunii, IBM și-a păstrat personalul. Pentru a le da de lucru, IBM a trebuit să dezvolte piețe noi pentru produsele sale. Politica de ocupare a forței de muncă a impus strategia de bază a companiei: "Nu e corect să afirmăm că am reușit să menținem gradul de ocupare în timpul recesiunii pentru că ne-am dezvoltat" i-a spus lui Drucker un director de la IBM. "Ne-am dezvoltat pentru că ne-am angajat să păstrăm forța de muncă salariată. Acest lucru

ne-a obligat să găsim noi utilizatori și noi întrebuințări pentru produsele noastre existente... să descoperim cerințe nesatisfăcute pe piață și să creăm produse noi pentru a le satisface... să creăm piețe externe și să creștem vânzările la export". Vai de vremurile schimbătoare; ce nu a putut să facă recesiunea, a reușit să facă presiunea competitivă a pieței mondiale: a forțat compania IBM să concedieze mii de salariați.²⁷

"Nu putem să stăm deoparte și să așteptăm ca motivația salariaților să crească spontan, acum că teama a trecut" scrie Drucker despre cea mai mare provocare de a conduce munca și salariații. "Eliminarea fricii a fost rezultatul principal al prosperității generate de industrializare. Într-o societate suficient de bogată pentru a asigura subzistența chiar și a șomerilor, teama și-a pierdut puterea de convingere". E de remarcat rotația apolitică: industrializarea a eliminat frica, nu reacțiile sociale și politice la aceasta - de la legile ce reglementau salariile și programul de lucru la politica liberală/laburistă generată de New Deal.²⁸

Găsirea de surse de motivare pozitivă care să înlocuiască teama este "una dintre cele mai urgente sarcini ale managementului". În întreaga sa operă, Drucker respinge stimulentele materiale (atitudine ce își trage seva din conștientizarea propriilor sale motive: banii nu pot fi un stimulent decisiv pentru un om care timp de 50 de ani a donat jumătate din timpul său acordat activității de consultanță unor organizații non-profit). În secolul XIX, poate că muncitorul din fabrică avea doar scopuri economice, spune Drucker, dar acest lucru "nu mai e valabil din momentul în care salariul a depășit nivelul necesar subzistenței", idee spartană a necesităților și dorințelor umane... Angajatul specialist" al epocii noastre are, de asemenea, nevoi

economice. Lipsa satisfacției economice e o piedică pentru salariat, scrie Drucker în *The Efficient Executive* (1966). "Dar satisfacția economică nu e suficientă. Salariatul are nevoie de oportunități, de împlinire, de valori". În timp ce muncitorul voia să-și câștige existența prin muncă, salariatul epocii actuale dorește ca munca să fie o componentă importantă a vieții sale.²⁹

Cum să te descurci cu șeful: ce trebuie să faci și ce nu

* *

Ce trebuie să faci

O dată pe an întreabă-ți șeful "Cu ce vă ajutam eu sau oamenii mei pentru a vă realiza sarcinile?" și "Cu ce vă încurcăm?".

"Subordonatul nu trebuie să încerce să-l formeze pe șef potrivit standardelor prevăzute de școlile sau de cărțile de management. Trebuie să-i permită să se comporte ca un individ unic."

"Sarcina unui manager este să pună în valoare capacitățile personalului din subordinea sa și să negligeze slăbiciunile sale - aceasta se aplică în egală măsură atât șefului unui manager cât și subordonaților unui manager".

"Ține-ți șeful la curent cu ceea ce se întâmplă. Șefii, la urma urmei, sunt responsabili față de proprii lor șefi pentru performanțele subordonaților lor. Ei trebuie să fie în stare să spună: «Știu ce încercă să facă Anne (sau Joe)»."

Ce nu trebuie să faci

"Nu-i face niciodată șefului surprize - nici măcar surprize plăcute (dacă există așa ceva). A fi surprins de ceva în organizația de care răspunzi înseamnă umilință, și de multe ori, umilință publică".

"Nu-ți subestima șeful niciodată! El poate părea incult. El poate părea prost. Dar nu există riscuri dacă îl supraestimezi. Dacă

îl subestimezi, el va fi mâhnit sau îți va reproșa lipsa de judecată și de cunoaștere pe care tu i-ai reproșat-o lui."

— Managing for the Future (1992)

Managerii pot cere salariaților două lucruri: abnegație față de munca lor și dorința de a "accepta schimbarea". Conducerea trebuie să fie capabilă să inoveze în ceea ce privește stabilirea coordonatelor muncii și alegerea salariatului potrivit pentru o anumită muncă. Schimbarea va întâmpina rezistență dacă amenință "siguranța psihologică a angajatului; și pentru că omul este muritor, deci efemer, siguranța lui este întotdeauna precară" – ceea ce înseamnă, într-o epocă de schimbări economice și tehnologice rapide, siguranța locului de muncă. Pentru a accepta schimbarea, angajatului trebuie să i se ofere ceva în schimb. IBM a găsit o modalitate: deschiderea spre inovație necesită siguranța reală, nu doar psihologică, a ocupării stabile a locurilor de muncă existente într-o companie. În condițiile aspre ale epocii actuale, angajatul trebuie să accepte schimbarea *fără* a beneficia de promisiunea că urmările ei îi vor aduce siguranța locului de muncă.³⁰

Drucker introduce în cartea sa un capitol despre Managementul Resurselor Umane, școala gândirii de management care caută motivații pozitive muncii. "Un om de spirit a spus odată malițios că el numește management al resurselor umane toate activitățile care nu au de-a face cu munca salariaților și care nu constituie management propriu-zis" – pare a fi un citat din Drucker. Greșeala capitală a directorilor de personal e de ordin filosofic: ei presupun că oamenii nu vor să muncească și că trebuie să fie constrânși s-o facă. Politica bazată pe această presupunere nu dă rezultate satisfăcătoare, spune Drucker, care e convins nu numai că oamenii vor să muncească și să obțină împlinire prin

muncă; ei *au nevoie* să muncească. "Majoritatea oamenilor suferă fizic și psihic dacă nu muncesc".³¹

Școala relațiilor umane, care utilizează o abordare terapeutică a motivației salariatului, e doar cu puțin mai eficientă decât școala managementului relațiilor umane. "Ea a eliberat managementul de sub dominația ideilor greșite; dar ea nu a reușit să dezvolte concepte noi." "Relațiile umane pun accentul pe psihologia individuală și pe relațiile interpersonale la locul de muncă." "În consecință, munca prestată nu are importanță, de vreme ce doar relația angajatului cu colegii săi de muncă determină comportamentul și eficiența sa." În plus, adaugă Drucker, relațiile umane degenerază rapid în intenția de a "vinde" tot ce face conducerea. (Același lucru s-ar putea spune despre "atitudinea managerială"). "Nu e o întâmplare faptul că relațiile umane pun accent pe "a crea angajaților simțul responsabilității" și nu pe responsabilitatea lor, accentuând "sentimentul de importanță "pe care îl resimt salariații și neglijând ideea de importanță a muncii înseși". Aceasta ilustrează schimbarea ce s-a produs în tehnica de management în epoca postbelică

— Pentru a-l cita pe Daniel Bell, "trecerea de la autoritate la manipulare ca mijloace de exercitare a dominației".³²

Conceptul esențial privind modul de a conduce munca și salariații este, totuși, metoda favorită a lui Lenin, "Managementul științific" sau "Taylorismul", numit astfel după creatorul său, Frederick W. Taylor (1856 – 1915). În copilărie, Taylor își număra pașii în drum spre școală, pentru a descoperi lungimea lor optimă. "Nu suporta să vadă un strung inutil sau un om inutil", scrie Bell. "Nu trândăvea niciodată și avea grijă să se asigure că nici altcineva n-o făcea".³³

Pentru Drucker, acest Moise al eficienței este un erou

nerecunoscut al prosperității: "Managementul științific a fost una din viziunile deschizătoare de drumuri". Analiza științifică a celui mai nesemnificativ act al celui mai simplu angajat au făcut posibilă producția de masă, și în special metoda benzii rulante. Aceasta a dus la ceea ce Drucker numește "Revoluția productivității", căreia, probabil, îi datorăm masa noastră zilnică. Totuși, e contradictoriu să afirmi că știința ce stă la baza *benzii rulante* e o "viziune eliberatoare".³⁴

Drucker regretă sincer neconcordanța dintre conceptele teoretice și practica doctrinei tayloriste:

Separația între proiect și faptă în analiza muncii nu înseamnă neapărat că cel care planifică și angajatul care acționează trebuie să fie două persoane diferite. Nu înseamnă că societatea industrială trebuie să fie divizată în două clase: câteva persoane care decid ce trebuie realizat stabilesc obiectivele fiecărui post, fixează ritmul și comandă altora; și majoritatea angajaților care execută ce și cum li se spune.

Drucker afirmă că avem nevoie de un taylorism al calității, că trebuie să considerăm munca un mijloc de valorizare a "caracteristicilor ființei umane, adică să evaluăm capacitatea sa de a realiza întregul din componente, de a judeca, de a planifica, de a schimba". Drucker a sperat că în timp vom privi astfel munca; cu siguranță mai speră încă.³⁵

Pentru a elimina teama, manipularea și tirania cronometrului, acestea fiind metodele de dirijare a angajaților și a muncii, Drucker propune standardul său aristocratic: "Responsabilitatea". "Nu contează dacă salariatul vrea sau nu să își asume responsabilitate", scrie Drucker. "Întreprinderea trebuie să-i ceară acest lucru". Salariatul trebuie să-și compare performanța cu cel mai înalt standard – propriul său standard.³⁶

Această idee are rezonanțe tulburătoare. Așa cum afirmă Drucker în *The Efficient Executive*, directorii generali trebuie să se conducă pe ei înșiși, directorii care au în subordine alți directori trebuie să se conducă pe ei înșiși, directorii aflați la un nivel inferior al ierarhiei trebuie să se conducă pe ei înșiși și chiar salariații, se pare, trebuie să se conducă pe ei înșiși. "Salariatul nu are nevoie de laude sau de reproșuri pentru a ști cum execută un lucru. El pur și simplu știe". Soluția lui Drucker la problema motivării este aceea de a atribui putere super-ego-ului, de a-i elibera pe oameni de propriile lor înclinații umane, de a fi mulțumiți de muncile murdare, de a pierde timpul, de a visa cu ochii deschiși – pe scurt, de a arăta că nu-și iau în serios munca tot timpul, așa cum ar trebui. Majoritatea oamenilor nu tratează sarcinile cu toată seriozitatea. Și mulți dintre ei nu sunt capabili s-o facă. În ziarul său intitulat *Eupsychian Management*, renumitul psihiatru Abraham Maslow a criticat conceptul "Angajatului responsabil", neconsiderându-l capabil să genereze perfecțiunea. (Spirit corect, Drucker a încercat ani în șir să determine republicarea cărții lui Maslow.)

Drucker abordează de nenumărate ori problema "responsabilității" și a atracției spre responsabilitate și citează studii industriale care demonstrează faptul că oamenii sunt mai eficienți dacă le sunt delegate responsabilități. Acest lucru e cu siguranță adevărat pentru persoanele mature. Dar rețineți că trebuie să fim mai conștienți decât Drucker că este, de fapt, vorba de o selecție a unui anumit tip de oameni.

În calitate sa de profesor, scriitor și consultant, Drucker este responsabil pentru opera lui; el o tratează cu multă seriozitate, pentru că ea însăși abordează probleme serioase. Totuși, poate un anumit grad de "responsabilitate" să facă respectabilă pentru

seriozitatea ei fabricarea abajururilor sau a becurilor? Conceptul angajatului responsabil sacrifică individul în favoarea ideii de integrare socială, prin faptul că atribuie muncii o intensitate existențială pe care aceasta nu poate, sau n-ar trebui, s-o aibă. La urma urmei, predică Kierkegaard, datorăm doar loialitate provizorie provizoratului, și păstrăm loialitatea absolută pentru absolut.³⁷

E dificil să stabilești locul cărților importante ale lui Drucker din anii '50: *The New Society*, *The Practice of Management* și *Landmarks oftomorrow* în rândul operelor vremii sale. În ansamblu, ele se abat flagrant de la unul din cele mai puternice curente ale culturii epocii – preocuparea multor intelectuali în ce privește dezvoltarea "conformității" societății americane. Cu ceva timp în urmă, intelectualii radicali din punct de vedere politic nu mai erau angajați în probleme de justiție economică (o treime din popul ația americană era săracă) sau de justiție socială (Jim Crow încă domina sudul), ci erau preocupați de ceea ce David Riesman, în *The Lonely Crowd*, numea "răul afluenței". "Despre extenuarea ideilor politice ale anilor '50", subtitlul cărții lui Daniel Bell, *The End of Ideology*, identifica noua stare de spirit. Ca "o turmă de minți independente" – cum o numește Harold Rosenberg – "The New York Intellectuals", cei 12 sau 15 intelectuali și scriitori cu ajutorul cărora generațiile viitoare vor cunoaște anii '50, erau îngrijorați de ideea conformității, și nu au învinovățit mass-media, ci un alt fenomen care invada societatea americană – organizația. Romanele accesibile (și filmele) precum cel al lui Sloan Wilson "Omul în costum gri", best seller-urile ca "Omul care aparține organizației" al lui William

H. Whyte, și lucrările de știință socială ca "Mulțimea singuratică" și "Reconsiderarea individualismului", descriau marea

organizație ca fiind rece, impersonală, intolerantă, un cimitir al creativității, imaginației și autonomiei-cu adevărat o forță alienantă și distructivă. El aprecia într-un mod nou "șeful" vremurilor vechi, scria Whyte despre deșertul uman al corporației. Șeful îți cerea doar sudoarea; organizația "îți cere sufletul".³⁸

Observați contrastul în ceea ce-l privește pe Drucker. "Organizația este instrumentul specific care pune în valoare aptitudinile umane, în timp ce slăbiciunile devin neglijabile". Ceea ce intelectualii considerau conformitate apăsătoare de anxietate, el consideră cooperare pentru realizarea sarcinilor. ("Într-o organizație, tonusul moral – scrie el – nu înseamnă că «oamenii se înțeleg»; testul care îl pune în evidență este performanța, nu conformarea.") Intelectualii au descris organizația ca pe un fel de închisoare; el o descrie ca pe o comunitate. Ceea ce ei considerau paralizant din punct de vedere spiritual, el, din contră, consideră eliberator. Ei credeau că organizația îngreuna viața, în timp ce el consideră că o ameliorează. Ei se temeau de agresiunea societății asupra individului, iar el se teme de agresiunea economiei asupra societății. Pentru intelectuali, organizația constituia problema; pentru Drucker, ea este soluția – nu doar pentru frustrarea potențialului uman în întreaga istorie, ci și pentru individualismul necenzurat al criminalului, al omului rău & că norme morale.⁹

Pentru Drucker, cooperarea din cadrul organizației are o "moralitate intrinsecă". Cuvintele îi aparțin lui Emile Durkheim, care considera că "solidaritatea organică" a muncii se bazează pe diviziunea muncii – izvor al moralității în epoca modernă. "Tot ceea ce este izvor de solidaritate este moral, scrie Durkheim, tot ceea ce îl obligă pe om să fie responsabil pentru alți oameni este moral, tot ceea ce îl obligă să-și conducă acțiunile conform altor scopuri decât realizarea interesului propriu este moral, și moralitatea e cu

atât mai solidă cu cât aceste constrângeri sunt mai mai numeroase și mai puternice". Această viziune asupra societății și asupra nucleului ei, organizația, e Scriptura sociologică a lui Drucker.

Dacă crezi că organizația pune în valoare capacitățile și oportunitățile umane, așa cum nu a făcut vreodată nicio altă realizare a omului, dacă crezi de asemenea că organizația întărește moralitatea datorită solidarității create prin cooperare, e puțin probabil să consideri conformitatea o problemă socială sau organizația un hoț al sufletelor oamenilor. "Realitatea fundamentală a fiecărui angajat, de la omul de serviciu la vicepreședinte, scrie Drucker, sunt cele opt ore pe care le petrece la locul de muncă. În societatea noastră, al cărei element caracteristic e organizația, mijlocul prin care majoritatea oamenilor au acces la realizare, împlinire și la comunitate este slujba lor".⁴⁰

La sfârșitul anilor '50, Drucker nu mai trebuia să justifice managementul și managerul. Se putea îndrepta acum spre problemele cu caracter practic. Rezultatul se vede în *Managing for results* (1964). Mai puțin exaltată decât *The Practice of Management*, aceasta e singura carte a lui Drucker care conține tabele.

Titlul original era *Business Strategies (Strategii de afaceri)*, dar după ce atât autorul, cât și editorul l-au testat pe oameni cu experiență în afaceri, titlul a fost abandonat. "Termenul «strategie», mi se spunea mereu, aparține campaniilor militare sau politice, dar nu afacerilor". De atunci, termenul "strategie" a devenit un clișeu al titlurilor de cărți despre afaceri. Dar Drucker preferă totuși *Managing for results*. "Mai presus de orice, el exprimă premisa cărții: afacerile există pentru a produce rezultate în exterior, pe piață sau în economie".⁴¹

Managing for results debutează cu un inventar al "realităților din afaceri" - cererile din "exterior" pe care omul de afaceri trebuie să le considere provocări constante.

Drucker prezintă opt dintre aceste realități:

1. *Resursele și rezultatele există în exteriorul, nu în interiorul afacerii.* Cunoașterea, "o resursă socială universală", se află în exterior, adică orice reușită tehnologică a unei afaceri, în comparație cu competitorii săi, este efemeră. Clientul, de asemenea, se află în exterior. "Rezultatele nu depind de cineva din interiorul afacerii și nici de ceva care se află sub controlul afacerii".

2. *Rezultatele provin din exploatarea oportunităților, nu din rezolvarea problemelor.* Tot ce se poate spera să se obțină din rezolvarea unei probleme este restabilirea normalității. Oportunitățile, între timp, rămân neexploatate. Distincția între probleme și oportunități e una din realizările conceptuale ale lui Drucker. El amintește de nenumărate ori de directorii care "acționează", sar de la o problemă la alta, când de fapt menirea lor este să sesizeze oportunitățile și să profite de ele.

3. Pentru a obține rezultate, resursele trebuie direcționate spre oportunități, nu spre probleme.

4. *"Rezultatele economice", pe o piață dată, sunt obținute de lideri, nu de angajații obișnuiți.* "Dacă nu are o poziție de lider... o afacere, un produs, un serviciu devine marginal". Nu există decât două variante: ori ești lider, ori eșuezi

— Drucker explică în detaliu motivele.

5. *Calitatea de lider nu poate fi păstrată timp îndelungat.* "Afacerile tind să-și piardă această poziție în favoarea mediocrității". Directorul trebuie să sesizeze la timp alunecarea spre mediocritate și s-o corecteze, stabilind ca prioritate

oportunitățile, și nu problemele.

6. *"Situația actuală tinde să se perimeze deciziile, politicile, strategiile trebuie revăzute, transformate conform noilor provocări.*

7. *Resursele actuale e posibil să fie greșit alocate. 10% din eforturi pot să fie responsabile pentru 90% din rezultate. Ceea ce înseamnă că 90% din efort poate fi redirectionat.*

8. *Pentru a obține rezultate economice, concentrează-te. Realizările concrete sunt posibile doar în câteva zone. Nu risipi efortul. Alocă resursele "oportunităților decisive".⁴²*

Există multe liste de acest fel în cartea *Managing for results*, dar ele nu sunt pentru profani. Drucker spune: "Motivul este greșeala comună a managementului de a asimila profitul marginal cu profitul" și "Intrările ar trebui oprite înainte ca rezultatele obținute prin sporirea lor cu o unitate să înceapă să se diminueze".

Fraze ca acestea ar trebui să le fie dragi profesorilor de management din universități, al căror limbaj îl împrumută, dar se pare că nu este așa. În 18 ani de carieră didactică la o școală importantă de management, mi-a mărturisit un profesor, nu a analizat niciodată o carte a lui Drucker, și niciun coleg de-al lui n-a făcut-o. "Noi facem cercetare empirică", spunea el. "Drucker stă în biroul lui și gândește" – dacă vă puteți imagina așa ceva. Tom Peters, coautor al cărții *în Search of Excellence*, spune că a obținut două diplome de afaceri fără să-l fi studiat vreodată pe Drucker. Totuși, Peters spune, de asemenea, că "tot ce am scris" în cartea *în Search of Excellence* poate fi găsit "într-un colțișor sau altul" din *Practice of Management*. Când am telefonat unui decan al unei facultăți de științe economice, pentru a mă informa despre influența exercitată de Drucker în sfera managementului, el mi-a spus că Drucker a avut o contribuție istorică. "Managementul a fost creat pe patru căi – spunea el – bancherii florentini au inventat

contabilitatea, Taylor a inventat managementul științific, Alfred P. Sloan a realizat descentralizarea în anii '20 și Peter Drucker, în perioada postbelică, mai ales prin lucrările sale privind organizația și strategia, a desăvârșit opera acestora". Elocvent, poate, pentru interesul academic acordat operei lui Drucker în ultima vreme, este textul unei cărți de studiu a unei facultăți de științe economice care îi recunoaște, printre altele, meritul de a fi introdus "noțiunea de strategie în practica managerială". Niciun citat de acest fel nu a fost însoțit de o notă de subsol care să-l prezinte pe Drucker, autorii presupunând că absolvenții știu deja cine este el.⁴³

Discuția efectivă despre strategie în *Managing for results* e relativ sumară; ea abordează subiecte precum "Care sunt motivele pro și contra pentru a adopta o strategie de diversificare, și nu o strategie de specializare? Cât de extinsă ar trebui să fie afacerea mea? Mica afacere, afacerea medie, marea afacere: care sunt problemele fiecăreia în funcție de dimensiunile respective?"

The Efficient Executive (1966) este cartea lui Drucker pe care Newt Gingrich o apreciază cel mai mult. Cel puțin un motiv al acestei preferințe pare evident. Orice persoană care e nevoită să asiste la ședințe interminabile va adora această carte și va lipi pe panoul din fața biroului afișe de genul: "Ori ținem ședințe, ori muncim..."

The Efficient Executive este una din cele mai agreabile cărți despre management scrise de Drucker.

Drucker evidențiază diferența între a face lucrul potrivit și a pune să se facă lucrul potrivit. Primul caz reprezintă standardul de eficiență al muncii manuale. Al doilea, standardul de operativitate: directorul eficient acționează în așa fel încât lucrurile potrivite sunt realizate.⁴³

Operativitatea, scrie Drucker, nu e legată de inteligență sau

de creativitate. Cei care muncesc sârguincios, cu greu pot fi eficienți, în timp ce oamenii creativi nu pot să *realizeze* nimic. Nu e vorba de o "personalitate eficientă".

"Eficiența... e un obicei; adică un ansamblu de practici. Și practicile pot fi întotdeauna învățate. *"The Efficient Executive"* este un manual care tratează eficiența.⁴⁶

Directorii eficienți trăiesc potrivit crezului "Cunoaște-ți timpul". Ei nu încep cu sarcinile lor; "punctul de plecare este timpul lor". Ei controlează timpul, cea mai săracă dintre resursele umane, prin, de exemplu, "fixarea lui în cele mai lungi unități continue"; și, de asemenea, delegând tot ceea ce poate fi delegat.

Dacă o anumită sarcină nu are "impact ireversibil" asupra întreprinderii, atunci ea poate fi delegată altcuiva.⁴⁷

Directorii eficienți pun accentul pe *rezultate*, care se află în exterior, în lumea schimbătoare a clienților, și nu pe *muncă*, realizată în interior. Periodic, ei își pun o altă întrebare inventată de Drucker: "Cu ce anume pot să contribui astfel încât acțiunea mea să influențeze semnificativ performanța și rezultatele instituției pe care o conduc?" Accentul pe contribuția directorului e în contrast cu întrebarea

"48

"Ce sarcină ar trebui să îndeplinesc?", care pune pe primul plan munca.

Directorii eficienți "neglijază slăbiciunile. Ei nu se leagă de lucrurile pe care angajatul nu le poate face". Ei pun accent pe aptitudini, capacitate. Nu se întreabă niciodată "cum mă înțeleg cu el?"⁴⁹ Se întreabă în schimb "cu ce poate să contribuie acest angajat la realizarea scopurilor noastre?" Ei înțeleg că a încerca să realizezi un obiectiv folosind punctele slabe ale angajaților sau a presupune că o persoană se pricepe la orice înseamnă să încâlci

țelul final al organizației.⁴⁹

Directorii eficienți realizează "lucrurile esențiale cu prioritate – și elimină lucrurile neesențiale". Ei își dau seama de situația în care se află: între două fluxuri de timp contradictorii – între viitor, unde se află rezultatele, și trecut, unde sunt problemele. Pentru a face loc viitorului, ei abandonează trecutul întrebându-se "dacă n-am făcut deja acest lucru, trebuie să-l facem acum?" – și renunță la tot ceea ce returnează un răspuns negativ. Abandonarea e o acțiune dificilă, de vreme ce trecutul domină în interior și presiunile interne "favorizează întotdeauna trecutul în detrimentul viitorului, criza în detrimentul oportunității, ceea ce e imediat și vizibil în detrimentul realității, și urgența în detrimentul relevanței".⁵⁰

Directorii eficienți iau decizii eficiente. Ei fac distincția între evenimentele recurente și evenimentul unic. Politica poate avea grijă de ultimul din cazurile apărute; ei decid în privința cazurilor unice. Ei acordă prioritate deciziilor care duc la rezultatul scontat, ignorând compromisurile "necesare pentru ca decizia să devină acceptabilă. În decizia lor se prefigurează acțiunea prin care se ajunge la rezultat". În sfârșit, ei își testează deciziile prin rezultatele obținute în urma lor. Și niciodată nu iau decizii fără a întâmpina și dezaprobare.

În "organizația bazată pe informație" a epocii actuale, directorul "suprem" pierde teren în favoarea directorului de tip muzician solo într-o orchestră de jazz sau dirijor de operă. "Dirijorul de operă trebuie să adune laolaltă un număr mare de grupuri diferite" – spunea Drucker într-un interviu acordat în 1997 publicației *Forbes*. Soliștii, corul, baletul, orchestra, toate aceste grupuri trebuie funcționeze ireproșabil – dar ele au un scop comun. Discutăm astăzi din ce în ce mai mult despre grupuri diversificate

care trebuie să-și înregistreze scorul în timp ce execută... Ceea ce ne trebuie acum este un bun grup de jazz... Cum putem avea o firmă mare sau o organizație foarte mare dacă trebuie să dezvoltăm scopul pe măsură ce activitatea avansează?

Drucker încheie *The Efficient Executive* cu o avertizare către directori: aveți grijă în ceea ce privește calculatorul. El poate extinde gama eficacității manageriale, dar are totodată tendința de a-l izola pe director de exterior, de a-l face să se concentreze asupra datelor, și nu asupra realităților afacerii.

Directorii ar trebui să urmeze exemplul lui Alfred P. Sloan, care vizita regulat colaboratorii General Motors și atelierele de reparații. "Pericolul constă în disprețul pe care îl vor nutri directorii față de informația care nu e generată de logica și de limbajul calculatorului". Și principalul defect al calculatorului nu poate fi remediat: "Atuul său este acela de a fi o mașină logică – scrie Drucker. El execută exact ceea ce este programat să execute. Repede și precis. Dar e totodată un dobitoc – atunci când logica e stupidă". "Personalul organizației va trebui să învețe cum să devină directori și să ia decizii eficiente", scria Drucker în 1966, când calculatoarele aveau dimensiunea unor uzine producătoare de electricitate. George Orwell spunea odată că Shakespeare avea o "imaginație socială" atât de mare, încât putea deduce întreaga epocă victoriană engleză dintr-un orar al căilor ferate. Drucker are nevoie doar de câteva indicii suplimentare.⁵¹

La mijlocul anilor '40, când Drucker a devenit interesat de management, existau doar câteva companii, Sears, Roebuck și Mark & Spencer, care încercau să formeze manageri. Doar trei universități aveau programe avansate de formare a managerilor: New York University's Graduate Business School, unde Drucker predă în fața managerilor și specialiștilor din domeniile bancar și

financiar; Programul Sloan la Massachusetts Institute of Technology; și Programul de management superior la Harvard Business School. Zece ani mai târziu, după cum a reieșit dintr-un sondaj, 3000 de companii aveau programe de formare a managerilor, iar universitățile, în număr de ordinul sutelor la sfârșitul anilor 1960, aveau absolvenți cu diplome de management.⁵²

Cele patru întrebări formulate de directorii eficienți pentru a lua decizii privitoare la personal

"Ce a făcut el (sau ea) bine?"

"Ce e posibil să facă bine?"

"Ce trebuie să învețe pentru a profita integral de aptitudinile sale?"

"Dacă aș avea un fiu sau o fiică, l-aș subordona acestei persoane?"

(i) "Dacă da, de ce?"

(ii) "Dacă nu, de ce?" "Trecerea de la indiferența față de management la, mai întâi, conștientizarea și apoi la punerea unui accent deosebit asupra lui, s-a produs ca urmare a celui de-al doilea război mondial", spune Drucker. "Cea care a atras atenția asupra managementului a fost performanța industriei americane din timpul războiului". Planul Marshall, aplicat după război, care "își propunea să mobilizeze managementul pentru reconstrucția economică și socială... a făcut din management un best-seller". Managementul a determinat cel mai mare salt industrial din istorie și refacerea economiei europene distruse de război, creând o explozie de interes și emulație, care s-a sfârșit abia la începutul anilor '70.⁵³

"Brusc, mistica managementului a dispărut". Pierderile financiare foarte vizibile de la sfârșitul anilor '60 - Penn Central,

Lockheed, Rolls-Royce - "au determinat schimbarea opiniei privind managementul profesional". I se imputa că își trage seva, cunoștințele esențiale, din război. "O nouă știință, noi variante și o nouă abordare erau, se pare, necesare. Pe acestea explozia de management nu le putea furniza".⁵⁴

Era momentul potrivit ca Peter Drucker să reînnoiască managementul, sintetizând gândirea deceniilor într-o carte ale cărei structură și diversitate să susțină moralul unei instituții de vârstă mijlocie care experimenta noi provocări. În 1973, exact când OPEC creștea de patru ori prețul petrolului, impunând un impozit asupra economiilor lumii industriale care avea să încetinească dezvoltarea, Drucker publica un document salvator de 840 de pagini: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.

În cartea *Practice of Management*, Drucker promitea să dezvăluie managerului "tot" ce trebuie să știi pentru a-și spori performanțele. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* respectă întocmai această făgăduință, și parțial folosind cuvintele din *Practice of Management*: o mare parte a cărții este o reluare a celor trei cărți de management scrise de Drucker în anii '50 și '60.

"Cel mai important motiv pentru a ne concentra asupra managementului de afaceri spune Drucker - în capitolul introductiv - este acela că el a reprezentat povestea de succes a secolului". Cu această frază elocventă debutează cartea. Ea permite cea mai rapidă intrare în lumea lui Drucker; de la ea poți extrapola trăsăturile ample ale gândirii sale. "Înființarea managementului în afaceri ne dă posibilitatea să promitem - poate prematur (și, cu siguranță, imprudent) - eradicarea sărăciei asupraitoare..." Societățile dezvoltate își pot permite să ofere o educație superioară unei largi părți a populației, datorită surplusului economic creat prin managementul în afaceri. Faptul

că există muncă înalt calificată pe care să o poată realiza oamenii instruiți și că putem beneficia (în 1973) de mobilitate socială în locul imobilității sociale a tuturor societăților anterioare – această realizare istorică o datorăm de asemenea managementului în afaceri. În concluzie, inventarea managementului "poate fi considerat evenimentul hotărâtor al epocii noastre. Rareori în istorie o instituție s-a dovedit indispensabilă atât de rapid".⁵⁵

Avem înaintea noastră trei provocări importante. Prima este aceea de a crește productivitatea. Scriind cartea înainte de boicotul companiei Arab Oil, care a urmată războiului Yom Kippur între Israel și vecinii săi arabi, Drucker, ca de obicei, a anticipat evenimentele. Motorul principal al dezvoltării postbelice, spune Drucker, a fost infuzia mondială în rândul forței de muncă industriale a oamenilor din zone agricole cu productivitate mică. Japonia, de exemplu, cu un procent de 60% din populație ocupată cu agricultura în 1946, a ajuns la mai puțin de 10% în anii 1970. Dar acesta a fost un fenomen unic. Creșterea productivității va trebui realizată acum cu oameni ce formează deja forța de muncă activă; modificarea favorabilă a productivității, rezultată în urma transformării agricultorilor în operatori ai mașinilor industriale, e de domeniul trecutului.⁵⁶

A doua nouă provocare lansată managementului este ceea ce Drucker numește "criza muncitorului manual". Marele câștigător al economiei industriale postbelice, muncitorul în salopetă, e acum amenințat de eforturile managementului de a ține piept provocării privind productivitatea impusă de economia mondială: aceasta înseamnă ca prin educație și tehnologie să se obțină creșterea conținutului informațional al oricărei munci. După o perioadă care oferea oportunități egale, când originea familială și profesorul nu puteau decide situația materială, când un tânăr care nu strălucea

prin rezultate școlare, dar capabil și sârguincios în muncă, putea deveni muncitor în industrie, membru de sindicat, și putea să accedă în clasa de mijloc, istoria s-a întors împotriva muncii bazată pe experiență și prestată de oameni în salopetă. În cartea *The New Realities*, scrisă la începutul anilor '90, Drucker preciza că, până în anul 2010, numărul muncitorilor în salopetă va scădea "la ceea ce sunt acum agricultorii, adică 5 - 10% din forța de muncă". În California, angajații înalt calificați reprezintă deja 25% din forța de muncă - același procent ca angajații în salopetă.

Reducerea procentului angajaților în salopetă e de fapt mai puțin o provocare a managementului, cât o provocare socială și politică. Drucker consideră că ea afectează managementul prin declinul sindicatului angajaților în salopetă. Un sindicat slab "nu determină accentuarea puterii conducerii, ci frustrarea ei".⁵⁷

Pentru societate, mai rău decât sindicatele cu forțe slabe, este lipsa totală a sindicatelor, și asta dintr-o mulțime de motive. Reprezentarea sindicală a forței de muncă din sectorul privat a scăzut de la 35% la mijlocul anilor '50 la doar 10% astăzi; mobilitatea socială, pe care Drucker (și America) o considera garantată în 1973, la sfârșitul unei perioade în care salariile reale creșteau cu 2% anual, s-a diminuat, în timp ce criza muncitorului în salopetă s-a extins și la alte tipuri de angajați. O statistică ne dă amănunte: câștigul mediu săptămânal al angajaților cu normă întreagă a scăzut cu 13% din 1979.⁵⁸

A treia nouă provocare a managementului este cea a determinării și creșterii productivității muncii înalt calificate. O caricatură din *New Yorker* sesizează dilema: Ea prezintă o ușă de birou cu explicația: Smith, Director general de vânzări, compania producătoare de săpun AJAX. Pereții sunt goi, cu excepția unui mare afiș pe care e înscris GÂNDEȘTE. Omul din birou stă cu

picioarele pe birou și pufăie inele de fum în tavan. Doi oameni mai în vârstă trec prin fața biroului și unul îi spune celuilalt: "Dar cum putem fi siguri că Smith se gândește la săpun?" Frederick Taylor putea să măsoare productivitatea unui muncitor care încărca nisip cu lopata; a măsura ceea ce face Smith nu e așa simplu. "Un lucru e clar – scrie Drucker – a face productivă munca înalt calificată presupune schimbări în ce privește structura locului de muncă, carierele și organizația, la fel de drastice ca a celor produse în fabrică de aplicarea managementului științific la munca manuală". Pare o previziune de restructurare, cu 20 de ani înainte de realitatea faptică.⁵⁹

În structura arhitectonică a gândirii lui Drucker, cartea *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* răspunde unei întrebări lansate de *The Future of Industrial Man* și caracterizată acolo drept obsesie a capitalismului managerial: problema legitimității autorității manageriale într-o epocă în care proprietarii nu conduc (și nu pot s-o facă) marile corporații. "Puterea e legitimă dacă e justificată printr-un principiu etic sau metafizic care a fost acceptat de societate", scria Drucker în *The Future of Industrial Man*. În corporația modernă, puterea managerilor săi, "provenită de la managerii înșiși", era lipsită de legitimitate – era o putere "nefondată, nejustificată, necontrolată și iresponsabilă". Pentru Drucker, această criză de legitimitate îi nega marii întreprinderi dreptul de a fi considerată nucleul societății industriale postbelice. Criza trebuia să ia sfârșit pentru ca noua societate să poată funcționa.⁶⁰

În paginile finale ale cărții *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Drucker declară criza încheiată. "Cu aproape trei secole în urmă, scrie el, pamfletarul englez [Bernard] Mandeville, într-un poem didactic intitulat *Fabula albinelor*, a

expus ceea ce un secol mai târziu a devenit principiul capitalismului: «beneficiile publice provin din viciile private»". "Mâna invizibilă" a pieței a înfăptuit acest miracol, transformând lăcomia în virtute socială. Deși valabilă din punct de vedere economic, maxima lui Mandeville e inacceptabilă din punct de vedere moral. "Faptul că sistemul capitalist s-a deteriorat ca valoare morală pe măsură ce au crescut reușitele sale economice – așa cum evidenția în mod repetat marele economist austro-american Joseph Schumpeter – a fost slăbiciunea esențială a societății modeme și a economiei modeme".

Pentru a face capitalismul acceptabil este necesar un principiu moral care să justifice rolul managementului în societatea organizațiilor. "Există doar un principiu de acest tip. Acesta e scopul organizației și, în consecință, baza autorității managementului: *a face productive aptitudinile umane*." Noul cuvânt de ordine creat pentru a înlocui maxima "beneficiile publice provin din viciile private" este "beneficiile sociale provin din aptitudinile individuale". Căutările lui Drucker privind baza morală a autorității manageriale iau sfârșit aici. "Aceasta poate servi drept fundament legitimității. E un principiu moral pe care se poate fundamenta autoritatea".⁶¹

În epoca modernă, rolul organizației e mai cuprinzător decât îndeplinirea tuturor sarcinilor sociale. Ea justifică sistemul economic. Această viziune va fi confirmată sau infirmată în anii care vor veni. Era discontinuității

*

Puține cărți de analiză socială, publicate în anii 60, sunt valabile și astăzi. Ceea ce istoricii numesc "prezentism" le leagă de epoca lor imediată, când poemele lirice au încercat să salveze țara de rasism și de război. Un best-seller la vremea lui, copios citat în

New Yorker, *The Greening of America* (1970), un imn al conștiinței avansate a mișcării hippie este acum doar o nostalgie. *The New Industrial State* (1967), scrisă de economistul John Kenneth Galbraith este o carte strălucită, dar, din păcate, demodată. Istoria s-a dovedit indiferentă la una din temele sale centrale. Profesorul Galbraith a descris managementul întreprinderii drept avangarda unei noi elite sau "tehnestructura" a cărei putere nu putea fi controlată de acționari apatici sau de consilii directoare inconsistente. Aceasta a fost o aproximare corectă a adevărului la acea vreme, dar după 12 ani, cu acordul acționarilor, "șacalii" preluărilor ostile de întreprinderi au început să concedieze peste tot conducerea formată din profesioniști. Cartea lui Michael Harrington *The Other America* (1962) a fost cea mai influentă carte despre societate a deceniului; ea a pus în evidență sărăcia a 50 de milioane de americani. Cauzele și consecințele sărăciei din epoca actuală sunt, însă, diferite de cele descrise în cartea *The Other America*.

Dimpotrivă, de la titlu până la conținut, cartea lui Drucker *The Age of Discontinuity*, publicată în 1969, se citește ca și cum ar fi fost scrisă cu foarte puțin timp în urmă. Deși ignoră războiul din Vietnam, protestele studentești și mișcarea pentru drepturile civile, *The Age of Discontinuity* este totuși o carte a anilor '60, prin convingerea sa că adevărul se află dincolo de evidență. Există realități în spatele celor oficiale, tendințe în spatele altor tendințe. Drucker recurge la termeni specifici geologiei pentru a explica noul orizont al *The Age of Discontinuity*: "Ea încearcă... să identifice și să definească schimbările ce survin sau au survenit deja în fundație. Temele ei sunt tendințele care formează noi continente, mai degrabă decât războaiele care stabilesc noi granițe".¹

Aceste discontinuități sunt "schimbări majore care stau la baza realității sociale și culturale"; și acestea "mai mult decât forța motrice a tendințelor aparente, sunt capabile să modeleze ultimele decenii ale secolului XX". Discontinuitățile din domeniul tehnologiei, economiei, guvernului și cunoașterii sunt identificate drept forțele care definesc efectiv omul american al epocii actuale. El avea în sânge viitorul nostru.² Preocuparea esențială a lui Drucker, în întreaga lui operă, este aceea de a pune în contrast nu doar starea de fapt cu cea necesară, ci și cu situația planificată. *The Age of Discontinuity* e construită pe acest act al imaginației. Pentru că Drucker nu e sclavul afirmațiilor de bază ale științei economice – el vede realitățile cărora teoria economică le refuză posibilitatea de existență. El nu contestă adevărul teoriei existente. Își pune întrebări privind compatibilitatea ei cu realitatea. Nu dezvoltă o teorie nouă, care să se potrivească noilor realități. El demonstrează necesitatea unei teorii noi. Mai mult decât o calitate a afirmațiilor lui, ironia este obiceiul minții lui.

Prima discontinuitate pe care o analizează Drucker este cea existentă în industrie și tehnologie și pentru a o înțelege trebuie să vedem secolul XX cu ochii lui. El nu vede lucruri noi, ci legături noi între lucruri de mult știute; trecutul lui Drucker e la fel de proaspăt și neașteptat ca viitorul lui Drucker. De exemplu, noi considerăm secolul nostru o epocă revoluționară pentru industrie și tehnologie; Drucker nu este de acord. Să presupunem, ne propune el, că un economist a adormit în ziua în care i-a auzit pe tatăl său și pe Thomas Masaryk prevestind sfârșitul lumii și s-a trezit abia în 1968. Va fi el surprins de schimbările economice din jurul lui? Din contră, spune Drucker, el va fi surprins de cât de puțin s-au schimbat lucrurile. Dacă cele două războaie mondiale nu ar fi avut loc, în anii '60 țările industriale ar fi atins niveluri de productivitate

și de venit pe care un economist al anului 1914 le-ar fi prezis probabil conform tendințelor secolului

XIX. Acest lucru este valabil și pentru tehnologie. De la telefon la automobil și la prelucrarea oțelului în civilizație umană, secolul XX a lăsat deoparte în mare măsură inovațiile tehnologice a trei decenii dinainte de 1914. Acest abur al secolului XIX a durat până în anii '60, când timpul s-a rupt distrugând continuitatea care ne lega de Edison, Marconi și frații Wright. "În timp ce eram ocupați să terminăm mărețul edificiu economic al secolului XIX fundația se surpa sub picioarele noastre". Acest fenomen și dorința noastră de a trăi pe muchia unei cumpene istorice este discontinuitatea esențială a epocii noastre.

"Se întrevăd deja patru industrii noi". Prima este industria informatică. Impactul informației ieftine, fiabile și universal disponibile va rivaliza cu impactul electricității. "Cu siguranță, peste câțiva ani, tineretul va folosi sistemele informatice ca instrumente firești, așa cum folosesc acum mașina de scris și telefonul".⁴

A doua industrie nouă, deși încă în faza de proiect, este exploatarea oceanelor ca fiind "cea mai mare resursă economică existentă pe pământ". Cu șapte mii de ani în urmă, într-o singură generație, se construiau piramidele și se inventa plugul. "Cred că explorarea spațiului reprezintă «piramidele» noastre și explorarea oceanelor «plugul» nostru".

"Materialele" constituie a treia industrie nouă, a cărei dezvoltare Drucker o prevestește. El consideră industria materialelor plastice drept "singura industrie importantă care își are rădăcinile în știința secolului XX, mai degrabă decât în cea a secolului XIX." Materialelor furnizate de natură timp de milenii – hârtia, sticla, oțelul, betonul, lemnul – li se vor adăuga altele cum

ar fi plasticul, "completând trecerea de la ceea ce furniza natura la ceea ce omul vrea să realizeze". Această afirmație pune în lumină umanismul lui Drucker; omul este întotdeauna măsura tuturor lucrurilor. El nu e interesat de tehnologie de dragul tehnologiei și critică frecvent încrederea în sine exagerată a acesteia. Pentru Drucker, tehnologia este calea, nu destinația.⁵

"De la ceea ce furnizează natura la ceea ce vrea omul să realizeze..." Această afirmație sugerează, de asemenea, că gândirea lui Drucker este optimistă - în special în *The Age of Discontinuity*. Deși identifică și analizează "probleme foarte serioase", această carte le consideră "oportunități uriașe pentru o nouă concepție, politici noi și pentru o explozie masivă de energie creatoare în gândirea și acțiunea politică, în cea educațională și economică".⁶

Megalopolisul va naște industrii noi. Oamenii nu vor mai merge la muncă, de exemplu, ci munca va veni la ei. Conform statisticilor publicate în *U. S. News & World Report*, în prezent șapte milioane de oameni fac naveta cel puțin o dată pe săptămână. Drucker nu vede niciun motiv pentru care oamenii cu înaltă calificare nu vor putea lucra acasă. "Marea realizare a secolului XIX, capacitatea de a oferi oamenilor posibilitatea mobilității, scrie Drucker într-un eseu din 1989 intitulat *The Futurs's Already Around*, și-a dovedit deja utilitatea; martori sunt infernalul transport cotidian din majoritatea orașelor mari și smogul care plutește deasupra arterelor cu trafic din ce în ce mai aglomerat". (Unor investitori care doreau să construiască clădiri înalte pentru birouri în centrul orașului Dallas, Drucker le-a spus: "De ce să cheltuiți aceste sume uriașe pentru a aduce toată această masă de oameni în oraș, când nu aveți nevoie decât de creierul lor?") Doar un sistem de transport în masă "poate rezolva criza ce

amenință să paralizeze megalopolisul..." Acest sistem de transport alternativ ale cărui condiții le expune Drucker - acces generalizat și mișcare aleatoare - se va număra printre inovațiile majore ale secolului XXI.^r

Știința ghidează noile industrii. "Știința, adică informația sistematică, organizată, orientată, nu are aproape nimic în comun cu inovațiile secolului XIX". Acele inovații se bazează pe experiență; noile industrii se bazează pe știință. Ele nu

Patru lecții de marketing pentru viitor

- Ademenirea consumatorilor prin practicarea de prețuri mici se întoarce împotriva producătorului;

- Piața poate fi studiată doar în componența ei actuală;

- Piața este definită de către consumator, nu de către producător;

- Marketingul studiază piața cu *toți* consumatorii, nu doar cei proprii.

Sunt "adăugiri", ci "inovații", iar lumea afacerilor și guvernul trebuie să găsească metode noi pentru a le implementa.⁸

Locul decisiv al științei în noua economie nu este un bun definitiv câștigat. "Salariații epocii noi nu pot fi mulțumiți de munca prin care își asigură doar existența". El poate epuiza curând potențialul stimulat al muncii; dacă nu i se dă ocazia unei noi provocări revigorante, el poate abandona munca și poate cădea în cursa unei plictiseli apăsătoare. Se întâmplă adesea ca forța de muncă americană să fie prea deșteaptă pentru munca pe care o prestează. Capacitățile neutilizate transformă munca într-o cușcă; ele sunt totodată o pierdere pentru economie. Restructurarea muncii nu va produce beneficii sociale dacă se transformă în șomaj de masă. Michael Hammer, maestrul restructurării, despre care se știe că pretindea 50.000 de dolari pentru a sfătui firmele cum să

economisească bani, spunea: "N-am stors nici pe departe tot ce putea fi stors". A restructura întreaga economie conform curentului neo-Taylorist, estimează el, ar putea însemna creșterea șomajului la 20%.⁹

Militarii rezolvă problema locurilor de muncă prin promovarea și disponibilizarea ofițerilor, dar aici pot interveni violări ale drepturilor civile ale acestora. Pasiunile nu sunt un răspuns: "Amatorismul nu-l satisface pe un om care a învățat să fie profesionist". Reîntoarcerea la școală pentru recalificare poate fi o experiență decepționantă. "Experiența și cunoaștințele unei persoane nu sunt plătite cu vreo alocație". Educatorii "nu văd nimic imoral în a insista pe lângă un economist ieșit la pensie să urmeze un curs de perfecționare de doi ani". Pensionarea la vârsta de 65 de ani nu e nici ea un răspuns deoarece "e pur și simplu o pensionare mult prea târzie pentru marea majoritate a salariaților". Dacă salariatul se pensionează și nu se apucă de o altă muncă e "foarte probabil ca el să se simtă rău, pentru că munca înalt calificată i-a format un obicei".¹⁰

Într-un interviu din 1968, publicat în *Psychology Today*, în urma căruia s-au primit 700 de scrisori și sute de telefoane de la oamenii dornici de o nouă muncă și o nouă provocare, Drucker spunea: "Sunt absolut convins că una din cele mai imperioase necesități este crearea sistematică a carierelor secundare". El adăuga: "Vechile meserii sunt mai potrivite pentru cariera secundară. Vârsta mijlocie reprezintă momentul cel mai potrivit pentru a deveni avocat, medic, asistent social". (în scrierile ulterioare, el își temperează aceste opinii; aplicarea experienței într-o nouă slujbă dintr-un nou domeniu devine rețeta sa pentru revigorare.) Salariatul va trebui să învețe că nu e o rușine să o iei de la capăt la 48 de ani... Și va trebui să învețe că o a doua carieră

la această vârstă e o soluție mult mai bună - și mai amuzantă - decât băutura sau o aventură amoroasă... sau oricare din încercările obișnuite de a ascunde frustrarea și plictiseala pe care ți le provoacă munca pe care doar cu câțiva ani înainte o considerai incitantă, provocatoare și plină de satisfacții.¹¹ Potrivit unor scriitori, există un conflict intrinsec între nevoia organizației de a structura munca pe principiile tayloriste de eficiență și nevoia omului de a se îmbogăți prin experiențe noi. Dacă această opinie este corectă, atunci modalitatea sigură de a reduce plictiseala la locul de muncă este aceea de a reduce numărul orelor în care aceasta trebuie suportată. În *The End of Work*, Jeremy Rifkin scrie că, în ultimii 30 de ani, norma de muncă anuală a crescut în medie cu 163 de ore, în timp ce concediul angajatului american mediu s-a redus cu trei zile și jumătate. Aproximativ un sfert din salariații americani lucrează mai mult de 49 de ore pe săptămână; prin urmare, timpul liber s-a micșorat cu o treime. O săptămână de lucru mai scurtă i-ar da posibilitatea angajatului să își diversifice activitățile, interesându-se de altceva, care i-ar putea da o satisfacție mai mare decât munca. Deși pare să fie în favoarea unei săptămâni de lucru mai scurte, Drucker disprețuiește acest mod de gândire. Pentru el, împlinirea se obține prin intermediul muncii. Timpul liber este pentru "pasiuni".¹²

Teoreticienii lui *homo ludens* nu sunt de acord. Ei consideră munca impersonală a epocii moderne o constrângere a spiritului. "Doar în cultura noastră occidentală industrială - scrie David Riesman - munca este împotriva dragostei, a plăcerii, a consumului, împotriva oricărui gen de libertate". Nu e nevoie de muncă mai multă sau de muncă diferită; aproape totul devine în cele din urmă rutină. E nevoie de un nou ideal social: „jocul liber”. Din nou Riesman: "Departă de a constitui o sferă rezidențială a

activității [acest ideal] poate să devină instrumentul de descoperire a îmbunătățirii și a competenței în contextul existenței individuale."³

Întrebat odată ce face în timpul liber – vă amintiți, cred – Drucker a răspuns: "*Care timp liber?*" Cerându-i-se să comenteze situația aparent ironică de a studia mari firme fără a fi lucrat vreodată în una din ele, Drucker spune: "N-aș putea lucra într-o mare companie. M-aș plictisi de moarte". Își imaginează că noi putem suporta mai multă plictiseală decât el? în orice caz, el nu proiectează asupra muncii acest realism candid. În schimb, proiectează propria sa experiență de muncă. Biografia este atât izvor, cât și limită a gândirii.⁴

Schimbările pe care le prevede Drucker în domeniul industriei și al tehnologiei sunt uriașe. Totuși ele vor fi mai puțin forțate decât a doua discontinuitate pe care o

Despre purici și elefanți

"Firmele mari nu pot fi versatile. O companie mare e eficientă mai degrabă prin dimensiunea ei decât prin agilitate. Puricii pot sări la o înălțime mult mai mare decât a lor, dar nu și elefanții". evidențiază – trecerea de la economia internațională la economia mondială. Astăzi, această caracteristică a economiei ne este atât de familiară, încât trebuie să ne amintim că Drucker scria despre ea în anii '60, când "made in Japan" se referea încă la bunuri mărunte.

"Economia internațională" introdusă în Europa secolului XVIII și dominantă în întreaga lume începând cu anul 1900, spune Drucker, se baza pe economii naționale distincte "cu propriile lor vederi economice, cu propriile lor piețe și cu propriile lor informații". Adam Smith și David Ricardo au definit principiul economiei internaționale: avantajul comparativ. De vreme ce clima Portugaliei e favorabilă cultivării viței de vie, iar clima Angliei e

prielnică creșterii oilor, e rezonabil să se facă tranzacții cu vin portughez contra lânii englezești. Comerțul decurge natural între economii "complementare" sau care produc mărfuri diferite, ca Portugalia și Anglia, dar nu se întâmplă același lucru între economii "în competiție" sau care produc mărfuri similare, cum ar fi Anglia și Statele Unite.¹⁵

Noua economie mondială pune accentul pe această teorie. "Cu cât două economii sunt mai apropiate ca structură, tehnologie, costuri – scrie Drucker – cu atât va fi mai intens comerțul dintre ele." Marfa cheie a economiei mondiale este știința, și ea este mult mai ușor transferabilă, sub forma investiției directe sau a migrației personalului înalt calificat, "între zone cu nivel de dezvoltare comparabil, decât spre zone în care nu există mulți oameni capabili s-o recepteze". Desigur, comerțul complementar continuă în industriile dependente de o anumită regiune, cum ar fi agricultura și extracția petrolului, dar comerțul competitiv bazat pe știință impulsionează ceea ce Drucker numește "centru comercial global".¹⁶

"Într-o economie internațională nu există cerere comună". În economia mondială, modelul cererii, nemaifiind limitat la economiile naționale, este universal. Într-un pasaj extraordinar, Drucker analizează acest fenomen.¹⁷

A apărut dorința universală de satisfacere a unor mici plăceri. Ele înseamnă independență și control asupra destinului economic. Ele sunt un simbol al libertății. Pentru categoriile de populație cu mijloace financiare reduse – săracii sau adolescenții independenți financiar – micile plăceri pot fi o băutură răcoritoare, un ruj, o revistă de cinema sau un baton de ciocolată. Pentru clasa mijlocie în curs de formare, ele pot consta în cumpărarea aparaturii electrice pentru bucătărie. Pentru persoanele cu mari resurse

financiare, o mică plăcere ar putea fi obținerea unei diplome universitare. Satisfacerea micilor plăceri devine o necesitate psihologică.

Aceasta e percepția unui moralist care operează cu fapte economice. Cu Drucker, știința economică se reîntoarce la origini – filosofia morală. "Economia mondială nu este încă o comunitate – nici măcar o comunitate economică" – scrie el. "Totuși, existența «centrului comercial global» e un fapt care nu poate fi negat.

Ideea unei economii pentru toți nu va fi din nou abandonată. " O economie a tuturor: aceasta este ideea de globalism.¹⁸

Ultima "discontinuitate" a lui Drucker este dezamăgirea produsă de guvern. Administrația sa, făgăduia Richard Nixon, va dovedi că Peter Drucker se înșală; ea va demonstra că guvernul poate realiza și altceva mai bun, nu doar devalorizarea monedei și războiul salariilor. Totuși, administrația Nixon a devalorizat moneda și a nemulțumit salariații. Aceste "realizări" au adâncit dezamăgirea privind guvernul. Watergate a adâncit-o și mai mult. Națiunea aștepta întâlnirea cu Ronald Reagan care, în discursul său inaugural din 1981 a declarat: "Guvernul nu este soluția; guvernul este problema".

Din contră, "generațiile care au trăit între anii 1918 și 1960, spune Drucker, erau "îndrăgostite "de guvern. Ce s-a întâmplat?"¹⁹

În capitolul său referitor la, "3oala guvernului", Drucker propune soluții care sunt valabile și astăzi. "De ce ne-a dezamăgit guvernul?", întreabă el; și tot el răspunde: "Am așteptat să înfăptuiască miracole – și aceasta provoacă întotdeauna deziluzie."²⁰

Dar ce a provocat de fapt dezamăgirea: așteptarea miracolelor sau acțiunile specifice ale guvernului? Conform unui articol recent al lui Gary Orren, încrederea publicului în guvern a scăzut cu 15%

între anii 1964 și 1968, anii descinderii Statelor Unite în Vietnam, și cu alte 8 procente în timpul primilor doi ani ai administrației lui Richard Nixon. Pe scurt, incompetența și abuzul de putere, nu așteptările, au provocat criza de încredere în guvern. Drucker a prevăzut problema ce urma să apară, dar nu i-a intuit și cauzele.

Drucker nu va fi de acord cu ideea conform căreia cu cât este mai slab guvernul, cu atât mai bine; nu pot fi ignorate responsabilitățile complexe pe care societatea modernă și economia le-au încredințat guvernului. În spiritul "recenziei privind performanța" pe care vicepreședintele Al Gore a făcut-o referitor la guvernul federal, care debutează cu ideea că "guvernul federal nu este doar falit; este distrus", Drucker vrea să pună guvernul pe roate, nu să-l înlăture pentru a face loc capitalismului darwinist. Niciodată, scrie el, "nu a fost mai mare nevoie de un guvern puternic, eficient, cu adevărat competent, ca în lumea periculoasă a zilelor noastre". "Un guvern eficient constituie premisa creșterii economice și sociale".²¹

Cu argumente nuanțate, Drucker apără guvernul împotriva modelului Rotarian. Într-adevăr, guvernul se opune schimbării, dar "incapacitatea de a inova se bazează pe funcția sa legitimă și necesară de organism protector al societății". Da, guvernul este un slab manager, dar "el este totodată conștient de faptul că administrează fonduri publice și trebuie să dea socoteală pentru fiecare centimă. Nu are de ales... trebuie să fie birocrat. Guvernul ar conduce mai bine dacă n-ar fi atât de direct responsabil față de politică, care pune accentul pe programe, crize, rezultate "noi", fierbinți", și nu pe "realizarea unei sarcini". El ar lucra mai bine dacă ar exista mai puțin sau n-ar exista deloc acele elemente perturbatoare ale liniștii birocratice – alegerile. Acesta este răspunsul clasic la întrebarea conservatoare: "De ce nu pot fi

conduse guvernele precum afacerile?"²²

Caracteristicile definitorii ale guvernului îl fac un slab "executant", predispus la ineficiențele generate de politică. "Scopul acțiunilor guvernului este luarea deciziilor fundamentale... concentrarea asupra energiilor politice ale societății... analiza tuturor factorilor... elaborarea alternativelor esențiale" - și nu birocrăția. În domeniul industriei, organele de decizie sunt diferite de cele de execuție. În domeniul afacerilor, aceasta se numește descentralizare. Ea urmărește să dea posibilitatea conducerii generale de a se concentra asupra deciziilor "lăsând execuția în seama managementului operativ*'. De ce, se întreabă Drucker, nu poate lucra și guvernul astfel? Adică să stabilească politica, să furnizeze fondurile de finanțare și să delege sarcinile sociale "noilor instituții non-guvernamentale care au apărut și s-au dezvoltat în ultimii 60 - 70 de ani". Abundența înscrierilor la colegiu și la universitate a soldaților americani după al doilea război mondial este un exemplu relevant al ideilor lui Drucker. Aceasta a creat un nou model "prin care guvernul *reglementează* și *furnizează*, dar nu acționează", scrie istoricul Michael J. Bennett în cartea sa *When Dreams Came True* (1993).²³

Drucker numește această inovație socială "reprivatizare". Ea va delega companiilor și organizațiilor non-profit "sarcinile pe care, în ultimul secol, și le-a asumat guvernul deoarece instituția privată originară a societății, familia, nu le putea îndeplini". Reprivatizarea, în forma sa cunoscută de "privatizare" (obținută prin eliminarea prefixului), este, poate, conceptul lui Drucker cel mai des menționat.

E posibil ca el să constituie panaceul finanțelor publice ale secolului XXI. Tony Blair, primul ministru al Marii Britanii, cel dintâi reprezentant al Partidului Laburist în această funcție în

ultimii douăzeci de ani, susține oamenii politici indiferent de orientare care consideră că în viitor "rolul guvernului nu va fi neapărat acela de a elabora toate măsurile sociale, ci de a le organiza și a le reglementa" - exact ceea ce afirma Drucker cu 30 de ani în urmă. Împărțirea sarcinilor, a căror îndeplinire revenea odată unor mari birocratii publice, unor entități private mai mici, creează noi oportunități pentru promovarea angajaților. Drucker a fost consultant al Pentagonului în anii administrației Kennedy-Johnson, experiență care l-a convins de putreziciunea birocratiei.

Afacerile vor duce la îndeplinire cu succes sarcinile sociale pentru că "dintre toate instituțiile, companiile sunt singurele create special pentru a genera și a manevra schimbarea". De asemenea, firma este unica instituție care deține un test de performanță - rentabilitatea (test a cărui aplicabilitate la performanța sarcinilor sociale este îndoielnică).²⁴

Dar reinventarea îndrăzneță a guvernului propusă de Drucker - cu logica civică a privatizării - anulează diferența între guvern și firme sau organizațiile non-profit - responsabilitatea democratică. Greoi, insensibil la opinii și influențe, totuși, guvernul este *responsabil* față de populație. Ceea ce nu este cazul companiilor sau organizațiilor non-profit. Teoria lui Drucker substituie consensul democratic și scrutinul cu inovația socială. Acesta va fi un schimb mixt, chiar dacă inovația socială va funcționa deoarece va subordona cetățeanul consumatorilor sau clienților.

Mai mult decât atât, așa cum afirmă milioane de americani ce beneficiază de programele de asistență socială, privatizarea acestor tipuri de activități sociale oferă mai puține (nu mai multe) posibilități de alegere. Privatizarea înțeleasă ca obținerea de profit maxim poate însemna o mai mare libertate economică pentru

firmele private, dar mai puțină libertate economică pentru indivizi.

Fără îndoială că Drucker are dreptate când spune că "vom avea nevoie de o nouă teorie politică și, probabil, de o foarte nouă lege constituțională", pentru a elabora întregul proiect al privatizării. Pentru el, privatizarea nu este un totem ideologic bazat pe dihotomia naivă care presupune că, automat, ceea ce este "public" este rău, iar ceea ce este "privat" este bun. Privatizarea constituie un mijloc pentru a atinge scopul restabilirii încrederii publicului nu într-un guvern care "execută" sau "administrează", ci "într-un guvern care guvernează". Astfel, poate că privatizarea n-ar trebui analizată în contrast cu organizațiile conduse de guvern, ci cu propunerile de restabilire a încrederii în guvern ca, de pildă, reforma financiară, referendumurile naționale, legile care declară ziua electorală drept sărbătoare națională, legile care pretind rețelelor și posturilor de televiziune să ofere timp de emisie candidaților electorali care vor să țină discursuri etc.

În comparație cu aceste măsuri politice cu țintă precisă elaborate pentru a reduce alienarea politică, privatizarea pare soluția pentru o problemă diferită.²⁵

Referitor la "guvernul puternic, eficient, cu adevărat performant - spune Drucker - nu s-a simțit niciodată mai acut necesitatea lui, ca în economia mondială actuală". Guvernul trebuie să fie suficient de puternic "în sfera internațională astfel încât să putem face sacrificiile de suveranitate impuse de instituțiile internaționale în scopul realizării societății mondiale și a economiei mondiale". Aceștia sunt chiar termenii dezbaterilor din 1993 - 1994 în Congresul care a analizat intrarea Statelor Unite în Organizația Comerțului Mondial. Drucker a prezis înființarea ei cu 30 de ani înainte de evenimentele reale.²⁶

Noua economie mondială și neîncrederea în guvern nu

reprezintă o combinație fericită. Economia mondială provoacă cea mai puternică dintre schimbările presupuse de Drucker în discontinuitățile sale, pentru că ea afectează standardul de viață a milioane de oameni. Neîncrederea în guvern va afecta capacitatea noastră de a concura în noua economie., Până ce nu vom recunoaște că afacerile globale implică în aceeași măsură calitatea guvernării ca și eficiența companiilor noastre, scrie Derek Bok, vom continua să rămânem în urma altor democrații". Ce trebuie să facă guvernul pentru a proteja standardul de viață? Sau, pentru a folosi standardul de operativitate propus de Drucker, ce *poate* să facă guvernul?

Drucker recomandă reorientarea educației, de la concentrarea exclusivă pe "învățarea extensivă" a tineretului, spre "învățarea continuă" a adulților. Deși "mediul universitar este oarecum suspicios față de orice persoană trecută de vârsta adolescenței care dorește să învețe - scrie Drucker - faptul că munca implică adesea cunoștințe avansate necesită întoarcerea frecventă a adulților cu experiență la învățarea formală". Acumularea permanentă va fi un răspuns inovator al sectorului public la confruntarea forței de muncă americane cu economia mondială, în care știința este avantajul comparativ. "Cred că industria ce va cunoaște în viitor o dezvoltare spectaculoasă - afirmă Drucker într-un interviu din 1994 - în Statele Unite și în lume, va fi instruirea continuă a adulților. Nimic altceva nu se dezvoltă atât de repede... Cred că persoana instruită a viitorului va conștientiza necesitatea de a continua să învețe. Această nouă definiție a persoanei instruite va schimba lumea în care trăim și muncim".²⁷

Învățarea extensivă trebuie răspândită nu doar din motive economice, ci și pentru a oferi șanse egale. "Limitarea accesului la

oportunități doar pentru posesorii unei diplome este o negare a tuturor convingerilor fundamentale - convingeri care au fost validate de experiență". Drucker privește înainte spre ziua în care statul va sponsoriza referendumuri pentru eliminarea din formularele de angajare a întrebărilor privind "educația", așa cum legea a interzis deja întrebările referitoare la rasa solicitantului. "Eu, unul, voi vota această propunere

— Spune el - pentru că posibilitatea de a urma o instituție de învățământ superior, ca și rasa, constituie un accident nativ, și nici măcar unul foarte important". De la *Industrial Man* la *The Age of Discontinuity*, Drucker insistă asupra ideii că instituțiile sociale majore nu trebuie să contrazică convingerile esențiale ale societății - de aceea, timp de 50 de ani, el a încercat să transforme locul de muncă autoritar și școala generatoare de inegalitate.²⁸

Drucker nu dorește ca guvernul să recurgă la protecționism sau la subvenționări pentru a menține locurile de muncă. "O țară, o industrie sau o firmă care urmărește să mențină locurile de muncă ale salariaților din domeniul producției, în loc să încerce să fie competitivă pe plan internațional - scrie el în *The Changed World Economy*, un eseu important al anilor '80 - nu va avea curând nici producție, nici locuri de muncă sigure... O țară va avea o rată mică a șomajului cu cât va micșora mai repede rata de ocupare a forței de muncă în industrie". Analizați exemplul Marii

Britanii: reducând locurile de muncă din industrie, ea a plătit prețul unei rate mari a șomajului în anii '70 și '80. În discuția cu Karl Polanyi, Drucker cita Marea Britanie ca exemplu al numeroaselor consecințe defavorabile pe care le pot avea politicile care încearcă să protejeze societatea de schimbările economice.

"Putem trage concluzia că noua realitate nu ne mai permite să controlăm recesiunea economică și ciclurile de evoluție, șomajul,

economiile și rata de consum" - afirmă Drucker într-un interviu din 1989.⁹

Fără "organizații internaționale" care să asigure stabilitatea economiei mondiale, restructurarea educației și eliminarea protecționismului nu vor crea prin ele însele prosperitate. Pentru a evita ca tranziția de la economiile locale ale secolului XIX la economia națională a secolului XX să afecteze milioane de oameni, a fost necesară inovarea guvernamentală de la Progressive Era la New Deal. Economistul Robert Borosage a descris reacția progresivă la economia națională: "Revoluția industrială a generat o piață națională dominată de mari trusturi... Progresiștii, sub conducerea lui Theodore Roosevelt, au format o coaliție bipartită pentru a delimita granițele pieței. Progresiștii au luptat pentru legi anti-trust, reglementări privind alimentația și medicamentele, abolirea exploatarei muncii copiilor, un salariu minim și un impozit pe venit calculat progresiv. Reglementările cuprinse în programul "New Nationalism" al lui Roosevelt au pus bazele reformelor economice ale secolului XX și creării marii clase mijlocii americane". Astăzi economia națională este eclipsată de economia mondială, dar din cauza neîncrederii în guvern, inovațiile guvernamentale naționale sau internaționale, pentru asigurarea prosperității și realizarea echilibrului între dezvoltare și siguranță, nici măcar nu vor fi luate în discuție. Iată de ce, pierderea încrederii în guvern constituie ceea ce Drucker numește "cea mai profundă discontinuitate" a epocii noastre.

O altă discontinuitate pe care Drucker o analizează în lucrările sale ulterioare, în special în *The New Realities* (1989), este ruptura între politica intereselor economice din trecut - coaliția republicană organizată în 1896 de Mark Hanna și coaliția democrată a lui Franklin D. Roosevelt din 1932 - și "pluralismul

intereselor individuale" din epoca actuală. În eseu publicat în 1994 în *Atlantic Monthly*, Drucker scrie: "Din ce în ce mai mult, în politică nu mai este vorba despre «cine ce obține, când și cum», ci despre valori, fiecare dintre ele considerată absolută. Politica are în vedere «dreptul la viață...»" Ea se preocupă de mediul înconjurător; de câștigarea egalității de către grupuri opresate... Niciuna din aceste premise nu este economică. Toate sunt fundamental morale. Interesele economice pot fi compromise. «Jumătate de felie este totuși pâine» este o zicală plină de... miez. Pentru un specialist al mediului «o jumătate din exemplarele unei specii puse în pericol» constituie o specie dispărută."³⁰

În această nouă politică "nu există încă niciun concept politic, niciun fel de integrare politică" potrivită salariatului lumii noi. În *The New Realities*, Drucker subliniază dificultatea de a integra politic salariatul cu înaltă calificare.

Salariații lumii noi nu sunt nici agricultori, nici afaceriști; ei sunt angajați ai unor firme. Totuși, ei nu sunt "proletari" și nu se consideră o clasă "exploatată". Laolaltă, ei sunt singurii "capitaliști", prin fondurile lor de pensii. Mulți dintre ei sunt ei înșiși "șefi" și au subordonați. Totuși, ei au, de asemenea, un șef. Ei nici nu aparțin clasei mijlocii. Ei sunt "o clasă unică".

Aceasta nu este o descriere a arhetipului democrat sau republican. În 1992, Ross Perot a obținut 20% din voturi apelând la salariații lumii noi. În 1996, ei i-au dat emoții lui Bill Clinton. "Noii salariați", nu cei în "salopetă" considerați "susținătorii lui Reagan din anii '80, sunt noua putere electorală din S.U.A. Ei dețin astăzi votul decisiv în politica americană.

În cartea *The New Society*, Drucker și-a prezentat viziunea privind comunitatea industrială în care relațiile între salariat și conducere se vor baza pe identitatea de interese, și anume

prosperitatea companiei. În anul în care a apărut cartea, 1950, Drucker lucra împreună cu Charles Wilson, președintele concernului General Motors, pentru a elabora un plan de pensionare pentru angajații companiei, pe care amândoi îl considerau o cale spre realizarea comunității industriale. Drucker povestește ce s-a întâmplat cu ideile lor în *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America* (1976), care ulterior a fost intitulată *The Pension Fund Revolution*.

Un plan de pensii corelat cu performanța economică a concernului General Motors, credeau Drucker și Wilson, va crea "o comuniune de interese" între angajați și conducere. Ceea ce s-a dovedit bun pentru General Motors, va fi bun și pentru salariații săi pensionați. De asemenea, pensia va tinde să inhibe acțiunile revendicative ale sindicatelor, un obstacol major pentru realizarea comunității industriale. Declanșarea unei greve de durată într-o companie, care afectează pensionarii prin neplata pensiilor, poate separa comunitatea de interese a sindicatului în pensionari și membrii activi. Ori scopul pensiei este acela de a crea legături între salariat și conducere. "O persoană importantă din Sindicatul salariaților industriei de automobile, scrie el în *The Pension Fund Revolution*, a propus fii acea vreme, cu toată seriozitatea, ca sindicatul să înainteze o plângere împotriva lui Wilson, de vreme ce propunerea sa privind pensiile avea drept scop subminarea puterii sindicatului".³¹

Tipul de plan de pensii ales de General Motors, și de multe alte mari corporații care i-au urmat exemplul, a avut consecințe defavorabile la nivelul întregii economii și totodată a eșuat în încercarea de a crea o comunitate de interese. Salariatul a ajuns să considere un fond de pensii al căror manageri erau "responsabili doar față de conducerea companiei" drept "fondul companiei".

"Salariații nu văd nicio diferență în modul în care funcționează fondul" - scria Drucker în 1986; "și au dreptate: dacă firma nu dă faliment, pentru ei nu este nicio diferență". O altă încercare a lui Drucker de a crea un model de comunitate industrială a eșuat.³²

Mai rămânea doar o opțiune dintre cele studiate de Drucker: dărâmarea zidului care separa forța de muncă și conducerea prin introducerea salariaților în conducere. După cum am văzut, Drucker a respins această propunere în 1950, considerând-o o povară riscantă din punct de vedere economic pe care trebuia să și-o asume conducerea. *The Pension Fund Revolution* demonstrează că viziunea lui nu s-a schimbat. În anii '80, totuși, ea se schimbase. În 1982, trei lideri sindicali au venit, separat, să-i ceară sfatul lui Drucker. Toți trei erau îngrijorați de faptul că acțiunea sindicală nu era eficace. Pentru a exemplifica, unul dintre ei a descris conflictul dintre imperativele economice ale noii economii mondiale și realitățile politice ale sindicatelor. "Ne mândrim cu faptul că în industria noastră salariul este cu 30 - 40% mai mare decât salariul mediu din industria americană" spunea acest lider sindical. "Dar ar mai fi existat șomaj în industria noastră... dacă aceste 30 - 40 de procente ar fi fost folosite pentru modernizarea uzinelor, în loc să se transforme în creșteri ale salariilor și beneficiilor? Știu că toți colegii mei din conducerea sindicatului își pun această întrebare. Dar nimeni nu îndrăznește să o rostească cu voce tare - dacă ar face-o, n-ar mai rămâne în conducerea sindicatului nici zece minute". Temându-se de acuzația că vor să se vândă conducerii, liderii sindicali nu au îndrăznit să supună atenției membrilor sindicatului idei precum formarea de capital (pentru a fi investit în echipamente de modernizare) și creșterea productivității (care ar permite creșterea salariilor). A pune accentul pe aceste probleme, scrie Drucker, "ar fi echivalent

cu acceptarea ideii că interesele întreprinderii sunt identice cu interesele angajaților săi – iar aceasta ar însemna, efectiv, negarea ideii de sindicat. "33

În eseu *Are Labor Unions Becoming Irrelevant?* publicat în *Wall Street Journal*, Drucker scrie că doar cu ajutorul a ceea ce germanii numesc "codeterminare" ar putea fi făcuți salariații să înțeleagă ceea ce văd liderii lor: că în economia mondială salariile și beneficiile trebuie să fie flexibile pentru a putea fi păstrate locurile de muncă. Alăturându-se managementului, sindicatele ar putea lupta direct cu forțele care le amenință slujbele – mobilitatea epocii tehnologiei portabile și a piețelor deschise, salariile directorilor, dividendele acționarilor și investițiile insuficiente în uzine și echipamente noi. Drucker nu vrea ca sindicatele să devină ne semnificative. "Societatea modernă, o societate a organizațiilor, fiecare dintre ele necesitând un management eficient, are nevoie de organisme ca sindicatele – evenimentele din Polonia [se referă la rolul Solidarității în protestul contra autorităților comuniste] au dovedit cu prisosință acest lucru." însă acestea trebuie să poată aplana conflictul între noua economie și propria politică. Conflictul reprezintă o altă fațetă a dihotomiei dintre dezvoltare și siguranță. Pentru a menține siguranța în economia mondială, mișcarea forței de muncă nu trebuie să se concentreze doar asupra unei țări. Într-o inovație socială majoră de tipul celei pe care Drucker o consideră necesară, forța de muncă trebuie să devină globală, precum capitalul. Viziunea socialismului democratic, distrus în 1914, are o nouă relevanță. Pentru a salva comunitatea locală de pericolul împovărării cu obligații de către economia națională în curs de formare la sfârșitul secolului XIX, reformatorii au înțeles că trebuie să obțină controlul statului național. Astfel, forța de muncă trebuie să se organizeze global pentru a putea apăra ceea ce a câștigat pe

plan național.³⁴

Doar celor obișnuiți să folosească termeni ca "anuități" le va plăcea cartea *The Pension Fund Revolution*. Sintetizată într-o frază, teza sa susține că, de vreme ce planurile de pensii dețin majoritatea capitalului afacerilor americane, salariații sunt capitaliștii de astăzi. "Deținătorii" marilor afaceri sunt salariații marilor afaceri.

The Pension Fund Revolution debutează cu fraza: "Dacă socialismul este definit ca fiind «proprietatea mijloacelor de producție» – și aceasta este atât definiția ortodoxă cât și singura riguroasă – atunci Statele Unite sunt prima țară cu adevărat socialistă". Interesul lui Drucker pentru fenomenul fondului de pensii a fost trezit de câțiva dintre foștii lui studenți la New York University care, încă din 1960, au înființat asociația Donaldson, Lufkin & Jenrette, pentru a susține exclusiv fondurile de pensii. Paisprezece ani mai târziu, fondurile de pensii reprezentau investitorii instituționali principali de pe Wall Street. Datorită acestor fonduri, salariații americani dețineau 25% din capitalul în acțiuni al afacerii (revăzând subiectul, 15 ani mai târziu, Drucker a constatat că procentul crescuse la 40%). "Mijloacele de producție, adică economia americană, sunt exploatate în folosul salariaților țării

Mulți salariați au fost excluși din această clasă de "rentieri" a angajaților-proprietari. După estimările lui Drucker, doar 50 de milioane din cele 85 – 90 de milioane de salariați americani participau în 1973 la fondurile de pensii. Și o zecime din americanii ajunși la vârsta pensionării nu primesc "niciun fel de ajutoare bănești". Socialismul fondului de pensii a generat la fel de multe inegalități ca și capitalismul de modă veche.³

Părintele socialismului american a fost Charles Wilson;

instrumentul de aplicare a acestuia a fost fondul de pensii al companiei General Motors. Mai înainte, fondurile de pensii fuseseră planuri de "anuități" care urmau să fie investite în asigurări de viață standard, ca de exemplu obligațiunile emise de guvern. Inovația majoră a lui Wilson constă în fondul de pensii interesat să investească în "compania americană" - cu alte cuvinte în sistemul întreprinderii libere.

Dezvoltarea socialismului fondului de pensii a reflectat o schimbare dramatică în structura demografică. Persoanele care se născuseră în anii 1890, trăiau încă în anii 1960 și 1970. Revoluția demografică a ultimilor 70 de ani a generat o masă importantă de pensionari și de persoane de vârstă mijlocie "pentru care pensiile constituie o preocupare majoră".

Unul din articolele favorite ale lui Drucker se intitulează *The Problem of Success*. El înglobează înțelepciunea viziunii sale mature. Drucker evidențiază câteva "probleme ale succesului" pe care trebuie să le înfrunte fondurile de pensii. Iată două dintre ele:

Din ce în ce mai mulți, salariați tineri și bătrâni vor avea interese diferite în negocierile sindicat/management, primii cerând creșterea salariilor și ultimii creșterea pensiilor. "De asemenea, există o tensiune continuă între salariații dependenți de câștig și foștii salariați dependenți de pensii".

Piața de capital nu mai este controlată de "întreprinzători", ci de "persoane de încredere; în consecință controlul nu mai este exercitat de persoanele dornice să investească în viitor, ci de cele care se ghidează după, Regula prudenței", ceea ce înseamnă, de fapt, investirea în performanța trecută". Urmarea excesului de prudență în investiții al managerilor fondurilor de pensii va fi încetinirea dezvoltării economice?

Socialismul fondului de pensii "a avut impact foarte slab

asupra instituțiilor americane, politicii americane, chiar și asupra retoricii politice americane... Ținând cont doar de impactul său asupra sistemului, socialismul fondului de pensii poate fi considerat neînsemnat". Acest lucru se datorează în mare măsură faptului că socialismul fondului de pensii este identificat cu capitalismul financiar - "dacă prin capitalism se înțelege alocarea resurselor în și cu ajutorul mecanismului pieței". Acest aspect explică efectul neînsemnat al socialismului fondului de pensii asupra stării economice, sociale și politice existente - pentru că el este de fapt capitalism al fondului de pensii. Valorile capitaliste - și nu valorile socialiste - impun investițiile managerilor fondurilor de pensii, care aleg companiile cele mai rentabile, nu pe cele mai responsabile din punct de vedere social. Identitatea membrilor fondului nu are importanță; ei pot fi directori de companii sau profesori de liceu cu simpatii socialiste. Fondul va acționa în același mod: va încerca să obțină beneficii maxime pentru contribuabilii săi.³⁷

Într-un lung comentariu al eseului *The Unseen Revolution*, publicat în *New York Review of Books*, Jason Epstein afirma că "socialismul fondului de pensii" a fost o fantezie a lui Drucker. "Mare parte a nesincerității lui Drucker din această carte poate fi considerată un fel de fantezie, născocită de consultanții de afaceri cu onorariu fabulos pentru a-și amuza clienții - în cazul de față, un exercițiu al umorului negru habsburgic, Drucker fiind un ultim reprezentant al acestei epoci pitorești". De fapt, Drucker susține teza socialismului prin argumente sportive, aplicând definiția marxistă a "mijloacelor de producție" în fenomenul fondului de pensii. Societatea industrială a decăzut, astfel, la stadiul de "simple vorbe goale".³⁸

Meritul cărții *The Pension Fund Revolution* constă în faptul că a atras atenția asupra uriașei concentrări financiare care încă nu și-a exercitat puterea asupra economiei. În anii '80, fondurile de pensii vor începe să-și exercite puterea - cu efecte care vor zdruncina din temelii managementul. Croiește-ți singur drumul

În primăvara «inului 1950, General Motors și Sindicatul salariaților din industria de automobile au ajuns la un acord privind cel mai mare fond de pensii din sectorul privat al țării; acordul a avut consecințe defavorabile. Prietenul și clientul lui Drucker (Drucker a ajutat compania General Motors să elaboreze planul fondului de pensii), Charles Wilson și președintele Sindicatului salariaților din industria de automobile, Walter Reuther, doreau un plan de beneficii "cu contribuții bine definite". Conform acestuia, General Motors urma să plătească fondului o sumă anuală fixă, iar pensionarul urma să primească fie o rentă anuală fixă, fie o sumă variabilă în funcție de câștigurile fondului. Consiliul financiar al companiei General Motors a ignorat propunerea lui Charles Wilson, optând pentru un plan "cu beneficii bine stabilite", ceea ce presupunea ca firma să plătească angajatului pensionat o cotă fixă din ultimul său salariu, în timp ce contribuția sa creștea dacă beneficiile fondului scădeau și invers. General Motors miza pe faptul că piața bursieră nu se va deteriora; Drucker le-ar fi putut spune că acest lucru nu era înțelept. Variația contribuției companiei General Motors la planul de pensii garanta presiunea constantă din partea companiei asupra directorilor fondului în scopul menținerii valorii acțiunilor pe piața bursieră.¹

Acordul dintre General Motors și Sindicat a stabilit modelul național al pensiilor. "La un an de la elaborarea sa, scrie Drucker în *The Pension Found Revolution*, 8000 de uzine noi - de patru ori mai multe decât s-au înființat în ultimii o sută de ani - au adoptat

planul companiei General Motors". Același acord a provocat o criză extrem de gravă, care a amenințat ceea ce Drucker numește "supraviețuirea sistemului întreprinderii libere".

Criza s-a declanșat în 1980, odată cu primul val de "preluări ostile" ale marilor corporații. În "The Hostile Takeover and Its Discontents", o explicație lucidă a întregului fenomen, publicată în 1986 în *Public Interest*, Drucker a apreciat numărul preluărilor între 400 și 500 - "cel puțin jumătate din firmele țintă fiind înghițite complet". (O estimare recentă a unui manual de management arată că: "Între 1980 și 1987, 20% din activele din industrie și-au schimbat proprietarii într-o formă sau alta de tranzacție financiară.")²

Conform unui scenariu tipic, după ce a cumpărat o parte din acțiunile companiei care îl interesează, o persoană, "șacalul", se oferă să cumpere compania în întregime. Conducerea și Consiliul Director, așa cum prevede el, respinge oferta. Acționarul, beneficiind de o sumă de peste un miliard de dolari, încearcă să cumpere un număr de acțiuni ale companiei, care să îi permită deținerea controlului acesteia. După ce preia controlul, el vrea să cumpere și acțiunile rămase, cel mai mare pachet fiind constituit din fondurile de pensii, plătindu-le "o sumă considerabil mai mare decât valoarea curentă a acțiunilor pe piața bursieră". Dacă suficienți de mulți acționari acceptă suma oferită - fenomen comparabil cu mita - acționarul preia compania și trece asupra ei datoria generată de împrumutul bancar necesar preluării. "Preluările ostile, scrie Drucker, se caracterizează prin faptul că victima plătește pentru propria execuție".³

Fondurile de pensii joacă rolul călăului. "Fără concentrarea puterii de vot în doar câteva fonduri de pensii - scria Drucker într-un articol din 1991 publicat în *Harvard Business Review* -

majoritatea atacurilor de acest tip nu s-ar fi produs". Fondurile de pensii care nu au obținut câștigurile scontate pot forța companiile pe care le reprezintă să acopere contribuțiile lor cu beneficii bine definite din conturile curente – adică, plătind pentru acțiuni trecute cu capitalul necesar investițiilor viitoare. Pentru a împiedica această regresie financiară, managerii fondurilor de pensii trebuie să obțină câștiguri pe termen scurt *chiar* dacă aceasta presupune să se alăture unui "amator" de preluare ostilă. "Managerii fondurilor de pensii știu că oferta acestuia este dăunătoare companiei ale cărei acțiuni le dețin", scrie Drucker într-un paragraf ce amintește de comentariul acid al lui Marx: "capitalistul este personificarea capitalului".

Dar activele și interesele nu sunt "proprietatea" lor. Ei nu sunt proprietari, deși sunt legal investiți cu autoritatea proprietarului. Ei trebuie să accepte oferta celui care dorește să preia o companie, în cazul în care un "cavaler răătăcitor" nu le propune un preț mai bun.⁴

Temându-se de acest fenomen al preluărilor, companiile au început să practice un capitalism defensiv. "Din ce în ce mai multe din afacerile noastre, mari, medii sau mici, nu urmăresc atât rezultatele, cât evitarea preluărilor ostile. Reducând cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare, irosind banii pentru ca "șacalul" să nu fie tentat de numerar, managerii urmăresc obținerea rezultatelor pe termen scurt, lăsând viitorul la voia întâmplării. Atât managerii, cât și profesioniștii sunt demoralizați și puși în încurcătură de teama provocată de preluările ostile. "Ce rost are să încerc să fac o treabă bună, dacă ea va fi distrusă a doua zi?" este comentariul care se aude frecvent. Întreprinderea ca organizație umană s-a deteriorat astfel încât salariații au început să se considere "sclavi" ce urmau să fie vânduți celui mai bun

ofertant.⁵

Orice instituție, notează Drucker în *Post-Capitalist Society*, "degenerează în mediocritate și lipsă de performanță dacă nu este responsabilă față de cineva pentru rezultatele obținute. Este ceea ce s-a întâmplat cu marile corporații americane între 1950 și 1980." Deținând atât de mult timp "putere nefondată, nejustificată, necontrolată și iresponsabilă", conducerea a plătit pentru anii în care ignorase acționarii și consiliile directoare (Galbraith avea dreptate în ceea ce privea trecutul apropiat), care au trădat-o îndată ce prețul li s-a părut bun. Capitalismul corporativ – adică, autonomia în conducere, care nu este controlată de nimeni și nu dă socoteală nimănui – a fost umilit, repudiat și disprețuit.⁶

Ceea ce este dureros este faptul că noii proprietari ai afacerilor americane (cel puțin așa cum sunt percepuți de managerii de nivel mediu și de profesioniști) – "șacalii", speculanții de bursă – disprețuiesc fățiș personalul din conducere, concentrarea lui asupra muncii mai degrabă decât asupra "afacerilor" efortul său pentru câștigarea unui salariu în ciuda posibilităților de a se îmbogăți rapid, și în special, credința sa în valoarea intrinsecă a companiei, de care ești mândru și căreia merită să-i "aparții".⁷

Instituția managementului fusese discreditată. Și "șacalii" sociali se îmbogățiseră prin distrugerea marilor companii. Prețul libertății economice depline (în străinătate, preluările erau atent reglementate de guvern) creștea. Rațiunile economice, contrare argumentelor lui Drucker, păreau singurele care aveau importanță. "Prețul preluării ostile – scrie Drucker cu tristețe – este eșecul definitiv al capitalismului corporativ". ®

Acesta era contextul în care, în anii '80, atenția lui Drucker s-a îndreptat spre capitalismul antreprenorial și asupra

organizațiilor non-profit. Drucker consideră că "apariția unei adevărate economii a întreprinzătorilor în Statele Unite în

Despre directorii bătrâni

"Regula de bază, cea care ar trebui stabilită, presupune ca persoanele trecute de 60 de ani să se elibereze de responsabilitățile manageriale majore. Este o regulă rațională pentru oricine, nu doar pentru directori, de a nu lua decizii dacă nu se află în preajmă cineva care ar putea redresa compania în cazul apariției problemelor în anii ulteriori deciziei – așa cum se întâmplă în majoritatea cazurilor".

Ultimii 10 sau 15 ani este cel mai semnificativ eveniment din istoria economică și socială recentă".⁹

El s-a hotărât să scrie o carte care să reprezinte în domeniul inovației și al antreprenoriatului ceea ce *Practice of Management* reprezentase în sfera managementului – o carte care elaborează o disciplină, explicându-i principiile și practicile. Încă odată, momentul era fericit ales.¹⁰

Între 1965 și 1985, după evaluările metodice ale lui Drucker, economia Statelor Unite a creat aproape 40 de milioane de locuri de muncă, în timp ce în Europa numărul lor a scăzut, iar Japonia nu a reușit performanța decât pe jumătate. Noile locuri de muncă nu fuseseră create de firmele prezentate în publicația *Fortune*, care, din contră, le reduceau. Nici de guvern, universități sau spitale. Ele proveneau din afacerile mici și mijlocii; *The Economist* estima că 600.000 de noi afaceri erau lansate anual în Statele Unite. *Innovation and Entrepreneurship*, publicată în momentul culminant al exploziei locurilor de muncă, în 1985, a încercat să supravegheze această exuberanță a noilor afaceri".

După cum vedea Drucker, o tehnologie *socială* putea ține în frâu explozia: managementul. În perioada care a urmat primului

război mondial, managementul fusese cu predilecție aplicat marilor afaceri, punându-se accent pe dimensiunea sa *managerială* și nu pe cea antreprenorială. "A fost o perioadă cu o mare constanță tehnologică și antreprenorială, scrie Drucker, o perioadă care necesita mai degrabă adaptare decât inovare, și capacitatea de a realiza ceva calitativ superior mai degrabă decât curajul de a realiza diferit". În anii '70 și '80, managementul s-a eliberat din captivitatea corporativă. Ca o nouă tehnologie care se răspândise fulgerător, managementul a fost aplicat noilor întreprinderi, micilor întreprinderi, organizațiilor care nu aveau ca scop afacerile, activităților întreprinzătorul revine

"Intrăm din nou într-o epocă în care se va pune accentul pe antreprenoriat. Totuși, nu va fi antreprenoriatul de acum un secol, adică abilitatea unui singur om de a organiza o afacere pe care el însuși o putea conduce și controla. Va fi mai degrabă capacitatea de a crea și de a conduce o organizație. Avem nevoie de oameni care pot clădi o nouă structură a antreprenoriatului pe fundamentul managerial din ultimii 50 de ani. Istoria, s-a constatat deseori, se repetă; revii la poziția sau la problema precedentă, dar la un nivel mai înalt și pe un drum sinuos. Ne vom întoarce la antreprenoriat pe un drum care a abandonat nivelul inferior, cel al întreprinzătorului unic, pentru a-l prefera pe manager și acum, din nou, la un nivel superior, pe întreprinzător".

Care nu erau considerate întreprinderi, cum ar fi "restaurantele locale". Exemplul clasic al lui Drucker este firma McDonald's. Nu s-a introdus o nouă tehnologie; în schimb, datorită inovației, conceptele de management erau aplicate standului local distribuitor de hamburgeri.¹²

După publicarea cărții *Innovation and Entrepreneurship*, un reporter al revistei *Inc.* L-a întrebat pe Drucker dacă este de acord

cu "înțelepciunea convențională" conform căreia "există manageri și antreprenori, dar ei reprezintă două categorii distincte"? Da și nu, a răspuns Drucker. "Există muncă managerială și muncă antreprenorială. Dar nu poți fi un întreprinzător de succes dacă nu îți folosești abilitățile manageriale, iar dacă încerci să fii manager fără să fii și antreprenor, ești în pericol de a deveni birocrat". Ideea că înțelepciunea convențională este valabilă – că "managerii" și "întreprinzătorii" sunt tipuri opuse în sociologia aparențelor – atrage reflecții nepotrivite asupra imaginii managerului ca sclav al ideilor, al situațiilor deja existente, și asupra celei a întreprinzătorului ca un creator al noului. Întreprinzătorul este eroul capitalismului și Drucker voia ca o parte din prestigiul său să treacă asupra managerului, care tocmai atunci avea mare nevoie de el. Era un semn rău faptul că Drucker însuși, inventatorul managementului, nu se mai simțea în largul său folosind cuvântul *manager*... "Constat că utilizez mai des termenul director (executive), pentru că el implică responsabilitatea asupra unei sfere, și nu neapărat autoritatea asupra oamenilor".

Drucker era insensibil la farmecul întreprinzătorului. "Imaginea inovatorilor este cea a unui hibrid între Superman și Cavalerul Mesei Rotunde. Majoritatea nu sunt în viața obișnuită personaje romantice, și petrec ore în șir pentru a elabora un proiect. Nu era nimic miraculos în ce privește antreprenoriatul – o disciplină care poate fi predată ca și matematica. Nu romantismul, ci circumstanțele biografice au făcut ca spiritul întreprinzător să fie evident la Drucker; i-a fost inoculat de prietenul tatălui său și fost coleg la facultatea de științe economice a Universității din Viena, Joseph Schumpeter.¹³

Într-un eseu publicat în revista *Forbes* în 1983 intitulat "Schumpeter and Keynes", Drucker compară teoriile economice ale

"celor mai mari economiști ai secolului". Amândoi s-au născut în 1883: Schumpeter într-un orașel austriac, Keynes la Cambridge, în Anglia. În anul celebrării centenarului nașterii lor, Keynes, "cu o mulțime de cărți, articole și discursuri" în onoarea sa, a stat în centrul atenției tuturor. "Dacă centenarul nașterii lui Schumpeter ar fi fost sărbătorit – scrie Drucker – s-ar fi organizat, eventual, un mic seminar universitar. Și totuși, Schumpeter este cel care a conturat gândirea și a formulat problemele teoriei și politicii economice ale sfârșitului de secol XX, dacă nu chiar și pentru următorii 30 sau 50 de ani." MDrucker îl descrie pe Keynes drept un "eretic" al economiei clasice, a cărui întrebare cheie "Cum se poate menține economia în echilibru?" demonstrează profunda sa loialitate față de "echilibrul economic susținut de teoriile din 1810 ale lui David Ricardo". Din contră, Schumpeter este "infidel" față de teoriile economice neoclasice ale profesorilor săi din așa-zisa școală austriacă de economie. Schumpeter consideră că Keynes a pus problema greșit. "Pentru el, eroarea esențială consta în însăși afirmația că economia este sănătoasă, «normală», dacă se află în «echilibru static». De fapt, transformându-se continuu, unele ramuri industriale eșuând, iar altele dezvoltându-se, economia modernă se află într-o stare de "dezechilibru dinamic".¹⁵

Pentru Keynes, pentru economiștii clasici în general, inovația aparține categoriei "catastrofelor provenite din exterior", cum ar fi războaiele și cutremurele, care au influențat economia, uneori profund, dar, fiind cu desăvârșire imprevizibile ca fenomene, nu pot fi considerate ca aparținând științei economice.

Pentru Schumpeter, "inovația – adică spiritul întreprinzător care transformă utilizarea veche și demodată a resurselor în utilizări noi și mai productive – este însăși esența științei economice, și, cu siguranță, a unei economii modeme."¹⁶

Dacă eroul teoriei economice a lui Keynes este filosoful-rege al modernității

— Economistul guvernului care stabilește creditul, cheltuielile, cererea în scopul de a menține echilibrul – eroul lui Schumpeter este întreprinzătorul care se aventurează pe o mare de risc agitată de furtuni de "distrugere creativă", celebra expresie a lui Schumpeter ce descrie energia anarhică a inovației. Keynes a fost profetul economiei postbelice, cu a sa "mare continuitate tehnologică și antreprenorială". Schumpeter este profetul erei discontinuității. El vorbește despre "transformarea esențială" a economiei: ea trece de la o economie "managerială" la o economie "antreprenorială", o distincție pe care Drucker o acceptă.

Întreprinzătorul lui Schumpeter a fost cel care a înfruntat formidabilul val Kondratieff în marea explozie de locuri de muncă din anii 1965 – 1985, salvând economia Statelor Unite de la stagnare. Un economist rus, ucis de Stalin pentru că a prezis (cu exactitate) că fenomenul colectivizării agriculturii va readuce foametea în Rusia, Nicolai Kondratieff a emis teoria conform căreia forțele

Despre risc

"Bineînțeles că inovația este riscantă. Dar riscantă este și urcarea în mașină pentru a merge la cumpărături. Orice activitate economică cere prin definiție "un înalt grad de risc". Și a lua apărarea trecutului – adică, a nu inova – este mult mai riscant decât a pregăti viitorul".

— Innovation and Entrepreneurship (1985)

Esențiale ale vieții economice sunt perioadele de 50 de ani de inovare tehnologică urmate de perioade de stagnare. "La fiecare 50 de ani... s-a ivit un lung val tehnologic" – scrie Drucker în *Innovation and Entrepreneurship*. "În ultimii 20 de ani ai acestui

ciclu, industriile prospere ale ultimului val tehnologic par să fie într-o formă excepțională". Dar ele supraviețuiesc de fapt în amurgul agitat al tehnologiei de ieri. Când adevărata stare a lucrurilor iese la iveală și industriile încep să înregistreze pierderi, economia intră într-o perioadă de stagnare care durează 20 de ani, timp în care se dezvoltă tehnologia următorului val, dar nu și locurile de muncă necesare.

Aplicând acest model erei postbelice, Drucker consideră că industriile esențiale - "industria automobilelor, a oțelului, a cauciucului, a aparatelor electrice, a produselor electronice, a telecomunicațiilor, dar și cea extractivă de petrol" - rămân în breșele tehnologice ale secolului XIX, după cum afirmă în *The Age of Discontinuity*. Deși în anii '60 ele păreau prospere, de fapt erau, joase din interior" și începeau să scadă constant locurile de muncă. Între timp, industriile cu înaltă tehnologie în curs de apariție nu puteau crea încă suficiente locuri de muncă pentru a opri "stagflația" declanșată după șocul petrolier din 1973. "Din cele 40 de milioane de locuri de muncă create începând cu anul 1965 - scrie Drucker - industriile cu înaltă tehnologie nu au creat mai mult de cinci sau șase milioane". Noile locuri de muncă ce au eliminat stagnarea din valul Kondratieff au provenit din dezvoltarea neașteptată a antreprenoriatului, indusă de inovația socială care presupunea introducerea managementului în micile întreprinderi. Teoria lui Kondratieff privind comportamentul economiei americane în perioada 1965 - 1985 a fost discreditată de întreprinzător.¹⁷

Esența spiritului întreprinzător constă în "a face altceva decât a ameliora ceea ce a fost deja făcut". Întreprinzătorul inovează. "Inovația este instrumentul specific al antreprenoriatului. Ea înzestrează sursele cu o nouă capacitate de a produce

prosperitate". Deși se vorbește deseori despre ea ca despre o schimbare tehnologică, inovația "este mai degrabă un termen economic sau social, decât un termen tehnic". Folosind exemple familiale sau esoterice din istoria afacerilor, Drucker alocă secțiuni și capitole întregi "celor șapte surse de oportunități

Compania inovatoare

"Ideile se aseamănă oarecum cu copiii – se nasc mici, imature și fără formă. Ele sunt mai degrabă promisiuni decât realizări. În compania care inovează directorii nu spun «aceasta este o idee prostească». În schimb, ei întreabă: «De ce e nevoie pentru a transforma această idee aflată în stare embrionară, necoaptă, prostească, într-o oportunitate pentru compania noastră?»" inovatoare", "principiilor inovației", "ideii strălucite", "noii îndrăzneli"; el discută de asemenea despre "afacerea antreprenorială", respingând prin exemple (Johnson & Johnson, 3M) ideea că afacerile mari nu pot inova. Ca soluții, el recomandă stratageme cum ar fi organizarea unui grup preocupat de inovare separat de grupul operativ. Chiar și companiile gigant pot inova – dar practicând deliberat "managementul antreprenorial", pe care Drucker refuză să-l considere o contradicție în termeni.

Innovation and Entrepreneurship nu se dorește a fi o analiză istorică. Totuși, e ciudat faptul că Drucker ignoră rolul jucat de guvern în revoluția antreprenorială a industriilor cu înaltă tehnologie din ultimii ani. După cum afirmă Manuel Castells în volumul 1 al analizei sale privind era informațională, *The Rise of the Network Society*, întreprinzătorul real a fost contribuabilul:

În perioada anilor '50 și '60, contractele militare și programul spațial dezvoltau piesele esențiale ale industriei electronice, atât pentru companiile gigant din California de sud, cât și pentru firmele mai mici din Silicon Valley și New England. Ele nu ar fi

putut supraviețui fără finanțarea generoasă și fără protejarea piețelor de către guvernul Statelor Unite, dornic să recâștige superioritatea tehnologică asupra Uniunii Sovietice. Ingineria genetică a fost în mare parte finanțată de guvern. Astfel, statul, și nu micul întreprinzător, a fost inițiatorul Revoluției tehnologiei informatice, atât în America cât și în alte țări ale lumii.¹⁸

În sfârșit, din perspectiva anilor '80, ceea ce șochează în cartea *Innovation and Entrepreneurship* este atitudinea sa favorabilă față de noile locuri de muncă, create de întreprinzători între anii '60 și '80. Sunt aceleași slujbe care au provocat în timpul campaniilor prezidențiale din anii 1992 și 1996 remarci de genul: "Da, i-am auzit pe politicieni vorbind despre slujbele acelea și au dreptate; sunt o grămadă – am avut și eu trei".

Sunt cunoscute sub numele de slujbe parțiale și ai nevoie de trei pentru a avea salariul obținut altă dată dintr-o singură slujbă. "60% din locurile de muncă create în anul precedent, scrie *Wall Street Journal* despre 1993, sunt în cadrul a trei domenii de activitate: asistență medicală, restaurante/baruri și ajutor social. Unele dintre ele sunt rentabile. Dar media câștigului orar într-un restaurant este 5,53 de dolari. Slujbele temporare oferă siguranță redusă și deseori angajatul nu beneficiază de asigurare medicală". Din 1994

Până în aprilie 1997, scrie *New Yorktimes*, economia a creat 19.000 de locuri de muncă, în domenii bine remunerate ca industria... și a creat 428.000 de locuri de muncă în magazine..."

Da, întreprinzătorul a prosperat. Mulți dintre angajați nu erau (și nu sunt) chiar atât de norocoși. "Atât marile firme, cât și marile organizații joacă un rol redus în angajarea forței de muncă disponibile", notează economistul Robert Z. Lawrence. "În consecință, mai puțini salariați sunt plătiți conform unor norme și

acorduri bine stabilite, în timp ce tot mai mulți sunt constrânși să se supună capriciilor patronilor firmelor mici" - asta deoarece afacerile mici plătesc de obicei salarii mai mici decât marile companii. În anii exploziei locurilor de muncă, Statele Unite au trecut de la o economie în care salariul impus de sindicate exercita presiuni asupra tuturor celorlalte salarii, la o economie în care prea puțini salariați primesc salariul negociat de sindicat pentru ca acesta să mai bucure pe cineva. În aceiași ani, Statele Unite au trecut de la o largă prosperitate democratică la *Apartheid Economy*, pentru a utiliza titlul unui articol recent publicat în *Harvard Business Review*, din care am eliminat semnul întrebării după *Economy*. Autorul, Richard B. Freeman, economist absolvent al Universității Harvard, descrie o economie caracterizată prin inegalități din ce în ce mai mari și salarii reale staționare, în care o minoritate prosperă, iar majoritatea rămâne mult în urmă (veniturile ajustate din cauza inflației au scăzut în anii 1989 - 1997 la 60% din familii). Așa încât, aplauze pentru întreprinzător, dar mai întâi o întrebare în stilul lui Drucker: ce valoare socială poate avea succesul său într-o astfel de economie? ¹⁹

Într-o vreme în care a vota câteodată și "a plăti impozite tot timpul" caracterizează experiența vieții publice pentru majoritatea americanilor, cum putem modela o entitate civică mai bogată? Consumatori, salariați, părinți, câți dintre noi sunt cetățeni? Cum ne putem face auziți în politică și în guvern, la locul de muncă, în comunitatea locală?

La începutul carierei sale, Drucker credea că știe răspunsul la întrebări precum acestea: prin rolul nostru ca salariați în întreprindere putem fi cetățeni industriali ai societății industriale. Dar așa cum relativa stabilitate a epocii lui Keynes a făcut loc distrugerii creative a epocii lui Schumpeter, Drucker a trebuit să

abandoneze această idee; întreprinderea presupunea schimbare, nu continuitate. Începând cu *The End of Economic Man*, Drucker a insistat asupra necesității unei puternice societăți non-economice care să "facă inegalitatea să pară mult mai puțin intolerabilă" și să sprijine oamenii împotriva nihilismului pieței. Inegalitățile cresc; nihilismul triumfă. Un spațiu social în care banul să nu fie considerat stăpân – niciodată n-am avut mai mare nevoie de el.²⁰

Drucker n-a elaborat doar o teorie despre acest spațiu; timp de 50 de ani, el a încercat să-l creeze și să-l extindă. Prin colaborările sale pro bono cu organizații non-profit și grupuri comunitare, el a încercat să schimbe lumea, nu doar s-o înțeleagă.

Pentru ca nu doar clienții săi să beneficieze de sfatul său, la începutul anilor '90, Drucker a publicat *Managing the Non-Profit Organization*. În eseul său amplu, publicat în 1994 în *Atlantic Monthly*, intitulat "The Age of Social Transformation", el a demonstrat rolul satisfacțiilor non-economice în societatea actuală.

"Esența societății actuale", scrie el, "este mobilitatea în ceea ce privește locuința, activitatea, afilierea". Această mobilitate se obține cu prețul dezrădăcinării, al pierderii apartenenței la "comunitate".

Mobilitatea determină totodată noi provocări și sarcini sociale. Societatea actuală va deveni în mod inevitabil mult mai competitivă decât orice societate pe care am cunoscut-o – pentru simplul motiv că accesibilitatea universală a cunoașterii nu permite scuze pentru lipsa de performanță... Este o societate în care tot mai mulți oameni pot avea succes. Dar este, totodată, prin definiție, o societate în care tot mai mulți oameni pot eșua sau, cel puțin, ajunge pe locul al doilea.²¹

Pentru că mobilitatea a distrus comunitatea tradițională, se pune întrebarea: "Cine își asumă sarcinile sociale în societatea

actuală" - sărăcia, dezmembrarea familiei, dependența de droguri, lipsa de locuințe, crima; și cum poate fi atenuat eșecul tipic societății actuale? Secolul XX a furnizat două variante: "un răspuns al majorității și o opinie diferită. Amândouă s-au dovedit a fi greșite".²²

Drucker și-a expus părerea diferită în *Future of Industrial Man*. Marea corporație va crea din nou comunitatea, va deveni "locul în care se vor organiza sarcinile sociale". Spre dezamăgirea lui Drucker, nu s-a întâmplat cum prevăzuse el. "E momentul să abandonăm ideea de a căuta modalități de realizare a unei cariere, cum făceam odată, și să ne gândim să ne asumăm responsabilități" i-a spus în 1993 lui T. George Harris, fost editor la *Harvard Business Review*. "Nu mai există posibilitatea avansării gradate și nici nu s-a creat încă structura care să permită ascensiunea fulminantă. Întreprinderea se aseamănă cu o junglă, în care trebuie să-ți croiești singur drum cu maceta".

Drucker consideră că valul de disponibilizări de la începutul și mijlocul anilor '90 - IBM și-a redus personalul cu 85.000 de angajați, General Motors cu 74.000, Sears cu 50.000 - nu a distrus totuși etica loialității în ce-i privește pe managerii de mijloc. Tom Peters rezumă ideea loialității astfel: "Suntem președinții propriilor noastre firme: EU S.R.L. Pentru a rămâne în afaceri în epoca actuală, sarcina noastră cea mai importantă este de a fi comerciantul cel mai bun al ramurii numite TU". "Oamenii au nevoie să se simtă negustori care au venit la această companie pentru a-și vinde capacitățile", spune James Meadows, un vicepreședinte al companiei AT & T. În *Corporate Executions*, Alan Downs, un consultant de management având candoarea lui Machiavelli, exprimă logica rece a disponibilizărilor: "Salariații sunt componente interschimbabile care pot fi folosite sau

dezafectate oriunde și oricând este nevoie de ele. Atunci când

»

Cererea imediată pentru serviciile lor scade, ei pot fi concediați". Nicio altă remarcă nu putea fi mai departe de tezele lui Drucker, care consideră angajații ca fiind o "resursă", nu un "cost".

După cum notează *The Economist*, în ceea ce privește rezultatele concedierii, Asociația Americană de Management, raportează că "mai puțin de jumătate dintre firmele care au făcut concedieri începând cu anul 1990 au obținut ameliorări pe termen lung ale calității, rentabilității sau productivității".

În spatele a ceea ce istoricul Nicholas Mills numește "Darwinism corporativ" se află acționarii nerăbdători, inclusiv fondurile de pensii. De dragul pensionarilor, sunt puse în pericol slujbele actualilor angajați. Adevărații beneficiari ai capitalismului sunt însă cei care dețin majoritatea acțiunilor. Între 1989 și 1995, procentul familiilor posesoare de acțiuni a crescut de la 31% la 41%, conform unui raport recent dat de Federal Reserve. Doar 29% dintre familii dețin acțiuni în valoare mai mare de 2000 de dolari, în timp ce 5% dintre familii dețin jumătate din acțiuni. Ei, și nu salariații clasei de mijloc acționari la fondurile de pensii, sunt marii beneficiari ai capitalismului. Drucker ilustrează noua realitate într-o metaforă sarcastică: "Corporațiile, clădite ca să dureze cât piramidele, se aseamănă acum cu niște corturi".

Al doilea răspuns este acela că guvernul își va asuma sarcinile sociale pe care comunitatea și familia nu le mai pot îndeplini. Dar această prevestire nu s-a concretizat. Guvernul stabilește politicile și furnizează fondurile. "S-a dovedit, însă, total incompetent în a asigura *realizarea* sarcinilor sociale..."

De fapt, sarcinile sociale nu vor fi îndeplinite nici de sectorul

privat, nici de sectorul public, ci de "un sector social nou și distinct". Există în Statele Unite aproape un milion de organizații non-profit sau caritabile care îndeplinesc "activități în sectorul social". 70% dintre ele, spune Drucker, și-au început activitatea în anii '60. În acei ani s-a dezvoltat, de asemenea, societatea bazată pe cunoaștere, când problemele sociale s-au agravat și munca înalt calificată a generat pentru milioane de oameni necesitatea asociațiilor și satisfacțiilor non-profit. Hrânindu-i pe cei înfometați, oferind adăpost celor fără locuință, oferind îngrijiri medicale celor bolnavi, permițând accesul tinerilor la educație, întărind comunitățile și familia, sectorul social și-a semnalat apariția. "Guvernul... elaborează legile și la impune. Afacerile așteaptă să fie plătite: ele furnizează contra-cost. Instituțiile din sectorul social și-au propus să schimbe oamenii".²³

Acesta este scopul lor principal; din ce în ce mai mult "ele urmăresc un al doilea scop la fel de important: acela de a crea sentimentul cetățeniei... Ca voluntar într-o instituție din sectorul social, individul poate din nou să observe diferența". În biserici și alte organizații non-profit, aproape 100 de milioane de americani activează voluntar, în medie trei ore pe săptămână, transformând sectorul non-profit în "cel mai mare utilizator de forță de muncă al Americii." în secolul următor, instituțiile non-profit vor încheia contracte cu guvernul pentru realizarea sarcinilor sociale. Și vor oferi milioanele de voluntari "posibilitatea de a crea comunități".²⁴

În viitor, spune Drucker, salariații vor avea sentimentul comunității datorită muncii voluntare prestate în cadrul organizațiilor din sectorul social, în timp ce beneficiarii acțiunilor acestor organizații vor descoperi un sistem în același timp atent și eficient. Dar *cine* vor fi acei oameni?

La "Conferința privind voluntariatul" ce avut loc în 1997 la

Philadelphia, s-a ridicat obiecția că doar puține dintre organizațiile care activează în sectorul social sunt preocupate de problemele interne ale orașului.

Aceste probleme, notează Drucker în eseu publicat în *Atlantic Monthly*, ar trebui analizate în contextul schimbărilor produse pe piața forței de muncă, ce decurg ca urmare a schimbărilor din economia mondială - ceea ce demonstrează dificultatea rezolvării lor. În generația anterioară, tinerii afro-americieni puteau obține slujbe bine plătite în sectorul producției de masă. Dar, scrie Drucker, "reducerea personalului din industrie îi afectează deosebit de grav pe negrii americani - cantitativ, dar în special calitativ. Declinul acestora afectează cel mai important model al comunității negrilor din America. Salariatul din industrie bine plătit beneficia de siguranța locului de muncă, asigurare medicală și pensie garantată - deși nu avea nicio calificare, nici educație superioară". În cartea sa *When Work Dissappears*, apărută în 1996, sociologul de la Harvard, William J. Wilson, ne oferă aproape aceeași analiză: "Libertatea economică, ce a determinat creșterea salariilor a 25% dintre americani, a fost obținută cu prețul reducerii locurilor de muncă industriale. Programul necesar creării altor locuri de muncă depășește puterile sectorului social. De asemenea, există pericolul ca, prin celebrarea sectorului social și a voluntariatului, contribuabilul să creadă că problemele orașului pot fi rezolvate fără impozite. Dar asta ar fi doar o iluzie! în cartea sa din 1997 *It Takes a Nation*, Rebecca Blank, economist la Northwestern University, estimează că, pentru a înlocui cele 77 de miliarde de dolari cheltuite anual de guvern pentru asistența socială, ar trebui ca

...fiecare dintre cele 258.000 de congregații religioase existente în Statele Unite (catolică, protestantă, evreiască,

musulmană sau altele) trebuie să-și sporească fondurile cu 300.000 de dolari anual, pentru următorii ani... și să folosească toți acești bani acordând ajutor populației sărace. Dacă serviciile acordate săracilor sunt realizate de organizații de caritate, ele vor trebui să facă donații de câteva ori mai mari decât primesc în mod obișnuit.²³ drucker consideră managementul drept factorul de dezvoltare și de succes al organizațiilor non-profit. "Cu 50 de ani în urmă - scrie el - cuvântul «management» era foarte prost văzut de organizațiile non-profit. Pentru ele avea sensul de «afacere» în timp ce ele nu erau deloc afaceri. Dar această atitudine aparține trecutului. Creșterea volumului donațiilor nu este responsabilă pentru succesul organizațiilor non-profit. Americanii donează aproximativ același procent din venitul lor și ca în ceilalți ani, notează el în *The New Realities* (1989). "Acestea se bazează pe productivitatea net superioară. Instituțiile din sectorul terțiar - sau cel puțin o mare parte a lor - obțin rezultate mai bune utilizând aceleași resurse. Dezvoltarea sectorului terțiar este în primul rând o realizare a managementului". Remarcați succinta definiție a funcției managementului: a obține rezultate mai bune cu aceleași resurse.

I

Pentru a înlătura neîncrederea care persistă încă privind conceptul de management, Drucker a scris *Managing the Non-Profit Organization* (1990), făcând pentru organizațiile non-profit ceea ce făcuse pentru management și antreprenoriat. O recenzie publicată în New York Times a numit-o o "carte captivantă", care oferă managerilor din sectorul non-profit tipul de sfaturi viguroase, rezonabile care i-au creat reputația celui mai incitant gânditor de management al "timpului său".²⁷

Drucker oferă sfaturi practice pe care oameni obișnuiți le pot

folosi - cartea sintetizează 50 de ani de experiență de lucru cu organizațiile non-profit. El îi sfătuiește să încerce o strategie sau o acțiune o dată, de două ori - apoi să încerce altceva. "Este atât de mult timp și există atât de multe resurse... Poți constata realizări extraordinare în domenii în care s-a muncit prost timp de 25 de ani. Dar ele sunt foarte rare. Majoritatea oamenilor care persistă în activitățile neperformante nu realizează nimic". În ceea ce privește creșterea fondurilor, el se plânge că organizațiile non-profit încă mai cred că banii se obțin prin afirmarea *necesităților*. Dar publicul american este de acord să facă donații pentru *rezultate*. El nu mai face acte de caritate; e interesat de rezultatul concret, economic. El nu trebuie considerat "donator", ci membru cu contribuții pe termen lung al organizației. În mod ideal, el ar trebui "să privească sprijinirea instituției drept o împlinire personală".²⁸

Managing the Non-Profit Organization este potrivită și pentru lectura de plăcere. Drucker povestește anecdota despre ambasadorul german la Londra care, la începutul secolului, "și-a dat demisia din funcția de ambasador pentru că noul rege, Edward al VII-lea, era un afemeiat notoriu ce pretindea corpului diplomatic să organizeze petreceri la care cele mai populare curtezane ale orașului să apară goale din torturi uriașe. Ambasadorul spune că nu vrea să vadă în oglindă un proxenet, atunci când se bărbierește dimineața". Decizia sa de a demisiona a constituit "esența capacității de a fi lider", spune Drucker, și o parabolă pentru lideri și directori. "E preferabil să-ți dai seama că ești permanent supus unei probe. Regula este: nu vreau să văd în oglindă un proxenet, dimineața când mă bărbieresc". Liderii conduc prin exemplul molipsitor al integrității, nu prin însușirile lor charismatice.²⁹

Post Capitalist Society, publicată în 1993, este cartea cu titlul cel mai elocvent. "Deși cred în piața liberă - spune el - am serioase

rezerve în privința capitalismului". Într-adevăr, timp de 60 de ani, Drucker a încercat să elimine capitalul din capitalism. Abordând orice subiect: organizația non-profit, comunitatea uzinei, managerul, angajatul responsabil sau statutul, funcția, legitimitatea, Drucker discută aspectele economice în termeni de valoare, integritate, caracter, cunoaștere, viziune, responsabilitate, auto-control, integrare socială, lucru în echipă, comunitate, competență, responsabilitate socială, calitatea vieții, realizare de sine, capacitatea de a fi lider, datorie, scop, demnitate, sens – dar rareori în termeni financiari. El apără profitul, dar îi adaugă următorul sens: o obligație neplăcută a managerilor care ar prefera să-l citească pe Kierkegaard. El laudă directori ca Max. De Pree, al cărui salariu era un multiplu rezonabil al salariului angajatului, în timp ce îi califică pe regii inegalității, un număr mult mai mare de directori ale căror salarii sunt de 200 – 300 de ori mai mari decât media salariului angajaților, drept corupți. El prețuiește libertatea economică, dar consecințele ei nu îl mulțumesc pe deplin; încearcă permanent să găsească motive și satisfacții non-economice. Marii capitaliști de pe Wall Street nu mai sunt magnați cu joben: "Capitalismul fondului de pensii este capitalism *fără* capitaliști". Scopul unei afaceri, în cele din urmă, nu este acela de a obține profit (deși nu e nimic rău în asta), ci de "a crea un client". Acest "filosof al afacerilor", "maestru al managementului", acest "om care a inventat societatea corporatistă" nu este de acord din punct de vedere moral cu eforturile americane, esența visului american.

În *Post-Capitalist Society*, el povestește că locul central al capitalului va fi preluat de... cunoaștere! "Cunoașterea a devenit resursa, înlocuind vechiul concept de *resursă*, ea reprezintă acel element caracteristic care face din societatea noastră o "societate

post-capitalistă".³⁰

Persoana educată

"Dacă personificarea societății evului mediu era tagma cavalerilor feudali, iar în capitalism era burghezia, persoana educată va reprezenta societatea post-capitalistă iar cunoștințele vor constitui resursele principale".

Cum a ajuns cunoașterea să joace acest rol economic central? Până la începutul perioadei modeme, cunoașterea era aplicată existenței. "Apoi, dintr-odată, ea a fost aplicată executării", scrie Drucker. "Ea a devenit o resursă și o necesitate". Revoluția industrială a aplicat știința instrumentelor; revoluția productivității creată de Frederick W. Taylor a aplicat știința muncii; iar revoluția managerială de la mijlocul secolului XX a aplicat știința științei. ("Definiția corectă a managerului este aceea potrivit căreia managerul este persoana responsabilă de aplicarea și performanța cunoașterii.") "Legea votată în 1941, care permitea foștilor combatanți să-și continue studiile pe cheltuiala guvernului - și reacția entuziastă pe care a produs-o în rândul veteranilor - a semnalat trecerea către o societate a cunoașterii. Istoricii viitorului s-ar putea să o considere cel mai important eveniment al secolului XX. Ne aflăm la mijlocul acestei transformări; dacă istoria este într-adevăr un ghid, ea nu va fi completă până în anul 2010 sau 2020. Dar ea a schimbat deja peisajul politic, economic și moral al lumii". Salariatul specializat de astăzi, va înfăptui societatea cunoașterii în 2020.³¹

Societatea cunoașterii se va confrunta cu două probleme grave, una economică, cealaltă socială.

Această societate, în care predomină salariații specialiști, este pândită de pericolul unui nou "conflict de clasă" între minoritatea destul de consistentă a salariaților specialiști și majoritatea

oamenilor care vor continua să-și câștige existența prin mijloace tradiționale, muncă normală sau prestări de servicii. Productivitatea muncii specializate va deveni provocarea *economică* a societății cunoașterii. Productivitatea muncii angajatului nespecializat va deveni provocarea *socială* a societății cunoașterii. De ea va depinde capacitatea societății de a oferi venituri decente, și, datorită lor, demnitate și statut salariaților nerespectați.³²

Acesta e pericolul societății cunoașterii; ea promite că va fi "prima societate în care oamenii obișnuiți – ceea ce înseamnă majoritatea oamenilor – nu își vor câștiga existența cu sudoarea frunții. Va fi prima societate în care «munca cinstită» nu presupune mâini bătătorite". Este mult mai mult decât o schimbare socială. "Este o schimbare a *condiției umane*."

După publicarea cărții *Post Capitalist Society*, Drucker a acordat un interviu revistei *Industry Week*. Reporterul l-a întrebat dacă crede că toate cărțile lui au fost înțelese și ce efecte consideră că au avut. Ca un poet care vorbește despre influența lui asupra altor poeți, Drucker a menționat impactul cărților lui asupra altor continente.

Întrebare: Dar în Statele Unite? *Răspuns:* Cred că managerii din Statele Unite au desprins două aspecte majore din lucrările mele. În primul rând, ei au început să înțeleagă că oamenii constituie o resursă, și nu doar un cost... Acest lucru ce mă face să cred că i-am ajutat să *vadă* managementul. Mulți dintre ei mă consideră inventatorul acestei discipline, și mă apreciază pentru că am insistat ca afacerile să-i privească în mod serios – ca o profesie care poate să schimbe mersul afacerii.³³

Sper că managerii americani – de fapt, managerii din întreaga lume – vor continua să aprecieze ceea ce am susținut de la început: că managementul reprezintă mult mai mult decât exercitarea privilegiilor funcției, că înseamnă mai mult decât "a face afaceri". Managementul are impact asupra vieții oamenilor.³³ "Dumnezeu nu are nevoie de consultant în probleme de management"

"Nu ne-am adus costumele de baie", a răspuns unul dintre cei trei vizitatori veniți din New York. Ei petrecuseră o dimineață toridă gândind și analizând provocările noii lor afaceri împreună cu înțeleptul din Claremont, care tocmai îi invitase să facă o baie în piscina din curtea casei sale. "Nici eu n-am", a spus Drucker., JDar suntem toți bărbați".

Se bucurau de baie în piscină când Doris Drucker a venit acasă. "Doris!" a strigat Peter. "Vino, te rog, și fa cunoștință cu acești tineri interesanți".

A-i cere sfatul lui Peter Drucker naște o experiență memorabilă. Probabil că cineva care îl întâlnește pentru prima dată e intimidat de cărțile lui, de renumele lui, de lista clienților lui – ar putea să-și petreacă timpul cu președintele unei mari companii, în loc să discute cu tine. Dar zâmbetul lui Drucker te face repede să te simți în largul tău. Înalt, deși uneori gârbovit din cauza vârstei, cu fața bronzată, Drucker produce o puternică impresie datorită vocii profund accentuate pe care o folosește în scopul obținerii unui efect dramatic. Al său "Nu", de exemplu, ca în "Nuuu... Te... înșeli" e rostit cu o inflexiune și o cadență unice.

Drucker, povestesc câțiva dintre clienții săi, abordează problema pe care i-o supui atenției, se pierde în ghirlandele care par să se refere la orice altceva numai la problema ta nu, și apoi, spre sfârșitul zilei, ți-o prezintă, nerezolvată, dar modificată potrivit ideilor pe care ea le-a antrenat în minte. "Privește în

perspectivă" este expresia pe care o folosesc clienții săi. "Sfârșești prin a privi problemele și oportunitățile într-un mod diferit" spune cineva. "Te provoacă să-ți pui întrebări privind aspectele problemei, nu doar să încerci s-o rezolvi". Drucker consideră ședințele de consulting pe care le acordă un mod de a preda. Ceea ce te învață el poate să folosească organizației tale, sau ție însuși ca director sau ca om. El îți oferă un mod de a vedea lucrurile, o viziune, nu o analiză strictă a faptelor.

The American Heart Association, afirmă Dudley Hafner, fost președinte, și-a modificat întregul câmp de acțiune după ce Drucker i-a expus planul pe care Marea Britanie l-a folosit pentru a guverna India doar cu 1000 de tineri. "Ne-am redefinit ca organizație internațională", spune Hafner. El îl numește pe Drucker "un inspirat pictor de concepte". La prima lor întâlnire, a fost foarte surprins să afle că Drucker mersese din ușă în ușă în cartierul său pentru a strânge bani și a-i dona către American Heart Association.

Drucker spune că nota lui de plată este suficient de piperată - 6000 - 8000 de dolari pe zi - pentru ca firmele client să ia în considerare ceea ce le spune. "A meritat să-l vedem pe Peter Drucker încântat de lansarea noastră", mărturisește un client mulțumit. Pe aceleași principii, Drucker le cere clienților cărora le acordă consultanță *pro bono* să-i scrie cecuri pentru suma totală a notei sale de plată, apoi le trimite cecurile înapoi.

Cerându-i-se să numească cel mai bun sfat pe care l-a primit de la Drucker, Bill Pollard, președintele unei firme internaționale de întreținere a construcțiilor, povestește o întâlnire cu Drucker din holul unui hotel din Tokyo. Drucker se afla la Tokyo pentru a ține conferințe clienților săi japonezi, iar Pollard pentru a rezolva o problemă serioasă apărută în relația cu partenerul său japonez.

Enervat, era pe cale să pună capăt relației de afaceri. "Nici măcar n-am de gând să mă duc să-l vizitez la Osaka", i-a spus el lui Drucker., peste lucrul cel mai rău pe care l-ai putea face, Bill", l-a admonestat Drucker. "Mâine la prima oră te urci în tren și te duci acolo să ieși masa cu el." Drucker vorbea din experiența sa japoneză acumulată timp de decenii. Pollard, conștient de acest lucru, s-a conformat sfaturilor sale. Renunțând la orgoliul său, l-a cruțat pe cel al partenerului japonez. Relația lor de afaceri s-a ameliorat rapid.

Drucker posedă o faimoasă colecție de artă japoneză și a predat acest subiect la Claremont College timp de cinci ani. El nu este doar un mare amator de artă japoneză care își face o frumoasă colecție proprie; în plus, a încercat să ajute instituțiile și muzeele americane de artă japoneză, făcând donații programelor didactice de la Harvard's Fogg Museum și University of Michigan și oferind gratuit consultanță pentru Japan House din New York și Asian Art Museum din San Francisco. Rand Castile, fostul director al celor două instituții, afirmă că Drucker a salvat-o pe cea de-a doua. La mijlocul anilor '70, muzeul din San Francisco era muribund. Îngrijorat de deteriorarea unei instituții inter-culturale în civilizația mondială în curs de formare, Drucker și-a asumat sarcina salvării ei. "Viziunea lui Peter despre ceea ce ar trebui să fie un muzeu ca al nostru ne-a convins și noi am împărtășit-o și persoanelor dornice să facă donații", spune Castile. Drucker i-a permis primarului din San Francisco să-l numească în Consiliul Director al muzeului. Numele său înscris pe antetul muzeului; dorința sa de a ține conferințe, gratis, pentru potențialele companii interesate să facă donații și sfaturile sale strategice privind dezvoltarea fondului au fost decisive. În decurs de nouă ani, fondul muzeului a crescut de la trei milioane de dolari la 40 de milioane de dolari, Drucker

însuși contribuind cu o "foarte generoasă" donație.

Drucker a acționat prompt și pentru salvarea organizației CARE într-un moment în care aceasta era în pericol din cauza unui scandal financiar. "Este o legătură directă între Peter Drucker și copiii neajutorați din întreaga lume", spune Bill Johnson, fost președinte al CARE. Drucker și-a intitulat autobiografia *Adventures of a Bystander*, dar acestea nu pot fi considerate acțiunile unui privitor.

La celălalt pol al culturii, Drucker a acordat consultanță unor echipe importante de baseball. Pe vremea când era manager la New York Mets, Yogi Berra, vecinul lui Drucker în Montclair, New Jersey, i s-a adresat lui Drucker referitor la o problemă din afara sferei baseball-ului. "Peter, i-a spus acesta, cu baseball-ul mă descurc, dar ce să fac cu prostituatele?" Tineri, bogați, total neexperimentați, jucătorii atrăgeau fete care îi țineau treji până târziu și le cheltuiau banii. Drucker l-a sfătuit pe Berra să angajeze un fost călugăr sau un sergent pensionar care să le alunge pe fete. Berra l-a ascultat și problema s-a rezolvat.

Drucker spune despre sine că "dăscălește clienții contra unui onorariu". Dar clienții sunt de altă părere. Ei mărturisesc cât de mult înseamnă Drucker, nu doar pentru afacerile lor, ci și pentru viața lor. "Te face să te simți mai bine în pielea ta", spune Don Mitchell, un mic om de afaceri care îi cere sfatul lui Drucker de trei ori pe an.

"Cred că acum șase ani am văzut un articol pe care l-a scris Drucker referitor la studiul pieței, spune Vincent Barabba, dar eu lucrez în acest domeniu și Drucker se înșală într-o problemă esențială". Barabba, director în cadrul companiei General Motors, i-a scris o scrisoare lui Drucker pentru a-i explica unde a greșit. Ajungând la înțelepciunea matură care consideră binevenite

corectările, Drucker i-a răspuns afectuos, exprimându-și interesul pentru reluarea relațiilor cu compania General Motors.

Barabba a editat în 1972 o nouă ediție din *Concept of the Corporation*, pentru care Drucker a scris introducerea, unde se descrie cum a fost ignorată cartea de către conducerea companiei General Motors. "Sincer, am fost jenat", spune Barabba. "Am dus-o președintelui", care se pregătea să țină o conferință privind istoria companiei. Președintelui i-a plăcut idee de a-l invita pe Drucker la Detroit ca un gest de recunoștință. Astfel, un avion al companiei General Motors i-a luat pe soții Drucker din California, a lăsat-o pe Doris la Denver pentru o călătorie în Munții Stâncoși și a zburat mai departe cu Peter, la Detroit.

El a petrecut acolo trei zile, întâlnindu-se cu conducerea generală și Consiliul Director al companiei General Motors, discutând problemele actuale ale industriei de automobile. Când cineva a făcut remarci sarcastice privind inovațiile companiei General Motors, Drucker l-a dojenit blând: "General Motors a revigorat domeniul afacerilor americane!", a spus el, înșirând lista inovațiilor referitoare la organizație, strategie, contabilitate și alte domenii. Cu siguranță, cei de la General Motors s-au simțit mândri să-l audă pe Drucker marcând contribuțiile istorice ale companiei, povestind despre Donaldson Brown, Charles Wilson și "Mr." Sloan.

Drucker avea câteva propuneri pentru activitatea viitoare a companiei General Motors, așa încât Barabba i-a cerut să se ocupe de aspectele importante ale strategiei. "Am învățat foarte multe lucruri de la el", spune Barabba. "Profunzimea sa pur și simplu te fascinează. " General Motors îi cere în mod regulat sfatul lui Drucker. După o lungă absență, el s-a întors la compania căreia îi datorează cariera sa.

Peter drucker consideră apariția marii biserici -

"megabiserica" - "cel mai semnificativ eveniment social al Americii actuale". El este părintele spiritual; ea a fost ani în şir sub tutela sa, prin intermediul agenţiei lui Bob Buford, un director de televiziune celebru care în 1985 a fondat Leadership Network. "Reţeaua lui, scrie Drucker în prefaţa la cartea lui Buford *Half Time: Changing Your Game Plan from Success to Significance*, apărută în 1994, a funcţionat ca un catalizator care a determinat marile biserici să fie eficiente, să-şi definească problemele principale, să fie capabile să se menţină în prim-plan (aşa cum nicio altă biserică nu mai fusese în stare) şi să pună accentul pe misiunea lor apostolică, aflată în serviciul comunităţii". "Eu sunt muşchii, iar Drucker este creierul" declară modest Buford.

Drucker, remarcă Vincent Barabba, apreciază marile corporaţii. "Există lucruri pe care un elefant le poate face, dar o muscă nu", spune el. Prin însăşi dimensiunea sa - 10.000 de membri într-o instituţie - megabiserica poate oferi servicii sociale de toate tipurile. Reclădind din temelii comunitatea americană erodată de acidul modernităţii, marea biserică înfăptuieşte visul lui Peter Drucker privind o nouă formă socială postmodernistă bazată pe asumarea unor sarcini.

În 1981. Frances Hesselbein, director executiv al Asociaţiei Fetelor Cercetase, a participat la un dineu în New York, la care Drucker urma să țină un discurs. Ea a ajuns devreme, şi era singură în sala de ceremonii. Deodată, dându-şi seama că era cineva în spatele său, s-a întors: "Sunt Peter Drucker", i-a spus el, strângându-i mâna.

A fost începutul unei colaborări rodnice, Drucker acordând de atunci o zi sau două pe an Asociaţiei Fetelor Cercetase. "Ne-a ajutat să ne definim misiunea, spune Hesselbein, şi, în special, să atragem noi adepţi".

În 1990, Hesselbein și Buford au decis să creeze o instituție care să ofere și altor organizații non-profit accesul la resursele unice de care au beneficiat ei. Fundația Drucker nu urma să doneze bani, ci să servească drept bancă de date pentru organizațiile non-profit. Hesselbein și Buford i-au prezentat lui Drucker planul lor, prin care opera și amintirea lui puteau să dureze. Putea fi un subiect dificil de abordat cu o persoană de vârsta lui Drucker, dar nu este deloc un om obișnuit cel care afirmă "Dumnezeu n-are nevoie de consultant în probleme de management". "Vei fi președinte al fundației", i-a spus el lui Hesselbein, care tocmai se retrăsese de la Asociația Fetelor Cercetase, "altfel n-o să iasă nimic".

Prin două conferințe anuale, prin cărți, casete și un ziar trimestrial, *From Leader to Leader*, Fundația Drucker "prezintă cele mai bune idei teoretice și practice și posibilitatea aplicării lor în sectorul social". Drucker a cedat drepturile de autor obținute pentru cartea *Managing the Non-Profit Organization*, 250.000 de dolari până în prezent, Fundației Drucker, care acordă anual "Premiul Drucker pentru inovații în domeniul organizațiilor non-profit", în valoare de 25.000 de dolari. În 1996, 293 de programe au concurat pentru obținerea premiului. Cel premiat se numea "A doua familie" și era un program al Bisericii Luterane din Illinois care îi ajuta pe părinții infectați cu virusul HIV să găsească familii adoptive pentru copiii lor, înainte de a muri. "A doua familie" permitea părinților naturali să aleagă noii părinți ai copiilor lor dintr-un grup de familii care fuseseră instruite "să facă față nevoilor fizice și psihice ale copiilor cu aceeași situație". Acești copii vor păstra de-a pururi amintirea lui Peter Drucker.

În prima zi a anului 1950, Peter l-a condus pe tatăl său Adolph Drucker într-o vizită la Joseph Schumpeter, care pe atunci predă la

Harvard (urma să fie ultimul său an de profesorat, deoarece avea să moară opt zile mai târziu). El și Adolph și-au amintit de zilele tinereții lor petrecute la Viena, în perioada "antebelică", a cărei veșnică rememorare îl determinase pe tânărul Peter Drucker să pornească în lunga sa călătorie, în care avea să descopere sensul vieții. Discuția a luat o întorsătură serioasă când Schumpeter, răspunzând la o întrebare a lui Adolph, a spus: "Știi, Adolph, am ajuns la vârsta la care știi că nu e suficient ca oamenii să-și amintească de teoriile și de cărțile tale. Trebuie să contribui efectiv la schimbarea vieții oamenilor". Drucker spune că "nu a uitat niciodată această discuție". Ea i-a demonstrat importanța realizărilor sale.

Note

Capitolul 1: O educație neobișnuită

1. Peter F. Drucker, "The Frontiers of Management" (New York: Harper & Row, 1986), pg. 15 - 16. De asemenea, interviu cu Drucker, aprilie 1995; Scrisoare de la Drucker, 19 martie 1997.

2. Peter F. Drucker, "Adventures of a Bystander" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1994), pg.35

3. Idem, pg.35

4. James O'Toole, recenzie a cărții "The Leader of the Future", editată de Peter F. Drucker pentru AS AP Conference Board din 1996, "Across the Board", mai 1996

5. Idem, pg. 5; de asemenea Peter F. Drucker, "Landmarks of Tomorrow" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1996), pg. 269

6. "Hoovef" este dintr-o scrisoare personală a lui Peter F. Drucker datată 27 august 1996; "Adventures", pg. 3; Interviul cu Drucker, decembrie 1995; Peter F. Drucker, "Managing în a Time

of Great Change" (New York: Dutton, 1995), pg. 344 - 345; pentru "bunică", vezi "The Memories of a Renaissance Man", în "Business Week", 19 martie 1997, pg.10

7. Drucker, "Bystander", pg. 89,91

8. Drucker, "Landmarks", pg. 203; Drucker, "Great Change", pg. 220; Drucker, "Adventures", pg. 53 - 54 și pg. 101; pentru Gustav, vezi John J. Tarrant, "Drucker: The Man Who Invented Corporate Society" (Boston: Cahnners Books, 1976), pg. 101

9. Peter F. Drucker, "Drucker on Asia" (Londra: Butterworth - Heinemann, 1997), pg. 105; Robert Lenzner și Stephan S. Johnson, "Seeing Things as They Really Are", "Forbes", martie 1997; Peter F. Drucker, "The Practice of Management" (New York: Harpercollins, 1993), pg. 46; "Peter Drucker, Salvationist", "The Economist", toamna 1997, pg. 83; Peter F. Drucker, "The New Realities" (New York: Harpercollins, 1989), pg. 136

10. Drucker, "Adventures", pg.68

11. Idem, pg. 65,62,66

12. Drucker, "Adventures", pg. 72,74,75; "The Invention of Management", "Directors & Boards", iama 1982, pg. 14 - 21 (Peter Drucker intervievat de Warren Bennis)

13. Peter F. Drucker, "The Age of Discontinuity" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1994), pg. 360; Peter F. Dmcker, "The New Society" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1993), pg. 189; pentru diplome, vezi Drucker, "The New Realities", pg. 224; pentru "meritocratic", vezi Drucker, "Great Change", pg.8

14. Drucker, "Adventures", pg. 70; Drucker, "Landmarks", pg. 148; Drucker, scrisoare, 28 august 1996

15. Peter F. Drucker, "Managing the Non-Profit Organization" (New York: Harpercollins, 1990), pg. 201,202

16. Drucker, "Adventures", pg. 15; Elizabeth Barker, Austria: 1918 - 1972" (Miami: University of Miami Press, 1973), pg. 4; A. J. P. Taylor, "From Napoleon to the Second International" (New York: Penguin, 1994), pg. 388 - 389; pg. 127; "Adventures", pg. 105 - 107

17. Drucker, "Drucker on Asia", pg. 102; Drucker, "Innovation and Entrepreneurship" (New York: Harpercollins, 1993), pg. 46; Drucker, scrisoare, 28 august 1996; Drucker, "Adventures", pg. 107

18. Drucker, "Drucker on Asia", pg. 102,104,105

19. Drucker, Adventures", pg. 123; Peter F. Drucker, "The Ecological Vision" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1993), pg. 451

20. Drucker, scrisoare, 28 august 1996; Interviu cu Peter F. Drucker, în Claremont, noiembrie 1996; Drucker, "Drucker on Asia", pg. 106

21. Interviu cu Peter F. Drucker, în Claremont, decembrie 1995; Drucker, "Drucker on Asia", pg. 106; "Forbes", martie 1997; Peter F. Drucker, "Managing the Non-Profit", pg. 224; Peter F. Drucker, "My Life as a Knowledge Worker" (B. H. Business Book, februarie 1997), pg. 76 - 82

22. Drucker, "Landmarks", pg. 141 - 142; Drucker, "Frontiers", pg. 227

23. Drucker, scrisoare, 28 august 1996; Berthold Frey berg, "The Genesis of Drucker's Thought", în "Peter Drucker: Contribution to Business Enterprise", editată de Tony H. Bonaparte și John E. Flaherty (New York: New York University Press, 1970), pg.18

24. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 442

25. Drucker, Adventures", pg. 160 - 161

26. Peter F. Drucker, "The End of Economic Man" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1995), pg. 13,14,23
27. Drucker, "Adventures", pg. 162
28. Doris Drucker, "Invert Radium. or I'll Pull Your Hair", un memoriu care urmează să fie publicat în "Atlantic Monthly"
29. Drucker "Adventures", pg.25
30. Drucker, scrisoare, 28 august 1996; Drucker, "Adventures", pg. 187
31. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 75 - 76; Drucker, "Frontiers", pg. 14; "Interviu cu Drucker", în Bonaparte Flaherty, op. Cât, pg. 324
32. "Solve the future", din Peter F. Drucker, "The Future of Industrial Man" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1995), pg. 181; B. Alterlund, "Peter F. Drucker", "Wilson Library Bulletin", ianuarie 1943, pg. 368; Drucker, scrisoare, 28 august 1996

Capitolul 2: "Scriu "

1. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 441; "cinci sau șase", interviu telefonic cu Drucker, decembrie 1997
2. Scrisoare din 1997 a lui Drucker către autor; "Scriu" din "The Ecological Vision", pg. 441
3. Timpul liber al lui Drucker, din Drucker, "Frontiers", pg.12
4. Peter F. Drucker, "The Effective Executive" (New York: Harper & Row, 1985), pg. 25; Tarrant, pg. 131
5. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 456
6. Pentru chirurghi și frizeri, vezi Drucker, "Practice", pg. 193; pentru Watson, vezi "IBM's Watson: Vision for Tomorrow", în Drucker, "Frontiers", pg. 275
7. Epitete din Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. 192; Drucker, "The

New Realities", pg. 245; Drucker, "Landmarks", pg. 93 și 156; Drucker.

"Adventures", pg. 249; Drucker, "The Ecological Vision", pg. 62; Peter F. Drucker, "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" (New York: Harper Collins, 1993), pg. 717; Drucker, "Practice", pg. 389

8. Alan M. Kan trow, "Why Read Peter Drucker?", în "Harvard Business Review", ianuarie-februarie 1980, pg. 75; pentru "țărani", vezi "Drucker's Supreme Folly", "Los Angeles Times", în scrisoare către editor, Business, 8 noiembrie 1997; pentru "a vedea", vezi Drucker, "The New Realities", pg. 264

9. Drucker, "Great Change", pg. 259

10. Drucker, "The End of Economic Man", pg. 218

11. Peter F. Drucker, "Managing for the Future" (New York: Dutton, 1992), pg. 208

12. "unul", din "Economic Man", pg. 227; "orice", din Drucker, "Economic Man", pg. 142; "niciunul", din Drucker, "The New Society", pg. XII

13. Drucker, "Managing for the Future", pg. 281; idem, pg. 265; Drucker, "Great Change", pg. 45; "Three Popular Explanations", din Drucker, "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", pg. 137; idem, pg. 694; Drucker, "Great Change", pg. 257; Drucker, "Management", pg 568

14. Drucker, "Industrial Man", pg. 88; Drucker, "Great Change", pg. 89; Drucker, "The New Realities", pg. 100; Drucker, "Industrial Man", pg.90

15. Drucker, "Management", pg. 280,327,369,416,476,479

16. Drucker, "The Age of Discontinuity", pg.83

17. Tarrant, pg. 157

18. Drucker, "Post-Capitalist Society" (New York: Harper &

Row, 1993), pg. 184

19. Tarrant, pg. 197. Drucker, "The New Realities" pg. 61; Drucker, "The Ecological Vision", pg. 449; idem, pg. 317; idem pg. 361; idem pg. 361; Drucker, "Landmarks", pg. IX; Drucker, "The Ecological Vision", pg. 447; Drucker, "Landmarks", pg. 4; Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. X

20. Kantrow, pg. 76 – 77,79; pentru "n-am învățat niciodată nimic dintr-o carte", vezi interviul lui Warren Bennis cu Peter Drucker, "The Invention of Management", în "Directors and Boards", iama 1982, pg.15

21. Drucker, "Frontiers", pg. X

Capitolul 3: în căutarea noii societăți

1. Dmcker, Adventures", pg. 256,308; pentru "eseu" vezi de exemplu, epilogul lui Drucker la "Concept of the Corporation" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1993), pg. 305 care abordează și problema referitoare la Japonia

2. Drucker, "The End of Economic Man", pg. IX, XXXVI

3. Ibidem, pg. 7,24,25

4. Drucker, "Industrial Man", pg. 47; Drucker, "Economic Man", pg. 40,50

5. Drucker, "Industrial Man", pg. 25,35; Drucker, "Adventures", pg. 113

6. "Germanicus", "Germany – The Last Four Years" (Boston: Houghton Mifflin, 1937), pg. 6,27

7. "Independent" este preluat dintr-o scrisoare a lui Drucker, 24 aprilie 1997; pentru "Bayehot", vezi Drucker, "Ecological vision", pg. 442; Drucker, "Landmarks", pg. 178; Peter F. Drucker, "The Age of Social Transformation", "Atlantic Monthly", decembrie 1994

8. Peter F. Drucker, "Political Corectness & American

Academe" în "Society", noiembrie/decembrie 1994, pg.60

9. Warren Bennis interviu cu Drucker, în "Directors & Boards", iama 1982, pg.14 - 21

10. Drucker, "Industrial Man", pg. 11,95,90

11. Pentru Barzun, vezi "Industrial Man"; pentru Hazlitt, "The Yale Review", iama 1943, pg. 380 - 382

12. Drucker, "Economic Man", pg. XXXVI; Dmcker, "Industrial Man", pg. 23,13

13. Drucker, "Economic Man", pg. 17,236

14. Drucker, "Industrial Man", pg. 10,30,32

15. Idem, pg.30

16. Pentru demnitate și împlinire, vezi Drucker, "Concept", pg. 140; pentru Camus, vezi Drucker, "Industrial Man", pg. 34; idem pg. 29,60,85,103,95; pentru Marx, vezi C. Wright Mills, "Images of Man: The Classical Tradition în Sociological Thinking" (New York: Braziller, 1960), pg. 498; Drucker, "Industrial Man", pg. 498,64

17. Pentru. Justificare prin performanță", vezi Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. 211,204; ca exemple, vezi Drucker, "Concept", pg. 157; pentru desfăcătoarele de conserve, vezi Drucker, "The New Society", pg. 181

Capitolul 4: în interiorul companiei General Motors

1. Interviu cu Warren Bennis în "The Invention of Management" în "Directors & Boards", iama 1982, pg. 17; Drucker, "Frontiers", pg.10

2. Interviu cu Warren Bennis, pg.17

3. Pentru studiul teoriei politice, vezi Drucker, "Adventures", pg. 257; pentru Lewis Jones & Library, vezi interviu cu Bennis, pg.20

4. For Donaldson Brown, vezi interviu cu Bennis, pg. 20 - 21;

pentru "om", vezi Drucker, "Concept", pg. 61; pentru "violență" see Nelson Lichtenstein, "The Most Dangerous Man în Detroit" (New York: Basic Books, 1995), pg. 78; pentru "spionii la locul de muncă", vezi Frances Fox Piven și Richard A. Cloward, "Poor People's Movements" (New York: Vintage, 1979), pg. 135

5. Profilul lui A. P. Sloan schițat de Drucker, "The Effective Executive", pg. 135

6. Drucker, "Adventures", pg. 279; Drucker, "The Effective Executive", pg. 135

7. Drucker, "Adventures", pg. 287

8. Idem, pg. 280 - 281

9. Drucker, "Concept", pg. 46,88,71,12,222

10. Pentru grevă, vezi Drucker, "Concept", pg. 199; pentru Reuther, vezi Lichtenstein, "Most Dangerous Man", pg. 105

11. John Micklethwait și Adrian Wooldridge, "The Witch Doctors" (New York: Times Books, 1996), pg.69

12. Pentru 95%, vezi Drucker, "Concept", pg. 56.57; pentru prânz, vezi Drucker, "Adventures", pg. 266

13. Pentru "găsirea de resurse în exterior", vezi Drucker, "Managing for the Future", capitolul 36, "Sell the Mailroom", pg. 275 - 279; exemplu din mediul spitalicesc din discuția cu Drucker, decembrie 1995; pentru "oportunități, vezi Drucker, "Fost Capitalist Society", pg.95

14. Pentru "bici" vezi conversație cu Drucker

15. Vezi Drucker, "Concept", pg. 142,143,147 - 148,155; pentru "producția de masă", vezi scrisoare 14 mai 1997

16. Pentru "Coyle", vezi Drucker "Adventures", pg. 294; pentru Sloan, vezi Drucker, "Adventures", pg. 288; pentru conversația lui Sloan cu Drucker, vezi Drucker, "Concept", pg. 307; pentru "Ford", vezi interviu cu Bennis, pg.17

17. Drucker, "Concept", pg. 294,295,296

18. Pentru "apogeu", vezi Lichtenstein, "Most Dangerous Man", pg. 234

19. Drucker, "Concept", pg. 300

20. Drucker, "Concept", pg. 301 - 303; pentru "salarii", vezi Lichtenstein, "Most Dangerous Man", pg. 176; pentru "Heath", vezi James T. Patterson, "Grand Expectations" (New York: Oxford University Press, 1996), pg.61

21. Pentru "Los Angeles", vezi articolul referitor la General Motors, "Wall Street Journal" (prima pagină), 27 martie 1997; pentru "muncitori", vezi Ruth Milkman, "Farewell to the Factory: Auto workers în the late twentieth century" (Berkeley: University of California Press, 1997), pg. 27,110; pentru "Wilson-Drucker", vezi Drucker, "Concept", pg. 319; pentru "365 de milioane de dolari", vezi articolul publicat în Wall Street Journal

22. Drucker, "Concept", pg. 302

23. Idem, pg. 194

24. Pentru Japonia, vezi Drucker, "Drucker on Asia", pg. 149

25. Pentru "brazilian", vezi William Greider, "One Word: Ready. or Not" (New York: Simon & Schuster, 1997), pg.64

26. Karl Polanyi, "The Great Transformation" (Boston: Beacon Press, 1957), vezi mulțumirile autorului; Drucker, "Adventures", pg. 140

27. Drucker, "Adventures", capitolul despre Polanyi
Capitolul 5: Transformarea esențială a secolului XX

1. Drucker, "Concept", pg. XIII

2. Drucker, "The New Society", pg. XVI

3. Daniel Bell, "The End of Ideology" (New York: The Free Press, 1962) în eseul "Work and Its Discontents", pg. 233

4. Interviu cu Peter Drucker, decembrie 1996, Claremont

5. Drucker, "The New Society", pg. XI
6. Pentru 1914, vezi Bell "The End of Ideology", pg. 235; pentru "principiul general", vezi Drucker, "The New Society", pg. 3; pentru Huxley, vezi Bell "The End of Ideology", pg. 250
7. Drucker, "The New Realities", pg. 78 - 79; Drucker, "The New Society", pg.22
8. Idem, pg.5
9. Drucker, "Concept", pg. 266
10. Drucker, "New Society", pg. 271
11. Idem pg.16
12. Idem pg.19
13. Idem pg.28
14. Idem, pg. 31,36
15. Idem, pg.41
16. Idem; Pentru "atitudine managerială", vezi pg. 158
17. Tom Frank, "Not se Fast", în "The Boston Phoenix", 6 septembrie 1996, pg.23
18. Drucker, "New Society", pg. 164; pentru "slujba nepotrivită", vezi Drucker, "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", pg. 285; pentru "manipulări", vezi idem, pg. 424 - 425
19. Drucker, "New Society", pg. 71; "responsabilitate" este dintr-o scrisoare a lui Drucker, iunie 1997
20. Drucker, "New Society", pg.76
21. Idem, pg.79
22. Idem, pg. 93; Peter F. Drucker, "The Delusion of Profits", retipărită în Drucker, "The Ecological Vision", pg. 101,104; pentru "Forbes", vezi. Fortes", 10 martie 1997, pg. 124
23. Drucker, "New Society"
24. John J. Sweeney, "America Needs a Raise" (New York: Houghton Mifflin, 1996), pg. 40; studiu realizat de "Business

Week" citat de congressmanul David Bovior, într-un discurs ținut la House of Representatives, pe 29 aprilie 1997; pentru Max. De Pree, vezi Jacqueline Mitchell, "Herman Miller Links Worker – CEO Pay", în "The Wall Street Journal", 7 mai 1992; pentru J. P. Morgan, vezi "Wired", pg. 120

25. Interviu cu Peter Drucker în "Wired", august 1996, pg. 120

26. Drucker, "New Society", pg. 95; pentru "întoarcerea la capital", vezi Lawrence Mishel, "Capital's Gain", în "The American Prospect", iulie-august 1997; pg. 71,73

27. Vezi Drucker, "New Society", pg. 180 – 181

28. Drucker, "Concept", pg. 207

29. Robert L. Heilbroner, "When Tomorrow Comes", "New York Times Book Review", 24 martie 1957, pg.6

30. Peter F. Drucker, "America's Next Twenty Years" (New York: Harper & Brothers, 1957), pg.3

31. Heilbroner, "When Tomorrow Comes"

32. Drucker, "Next Twenty Years", pg.28

33. Idem, pg. 18 – 19

34. Idem, pg. 28 – 29

35. Manuel Castells, "The Rise of the Network Society" (Oxford: Blackwell, 1996), pg. 257,273,272, (Citatele sunt din Castells, luate din pagini separate; citatul din text este luat dintr-un articol școlar citat de Castells.)

36. Heilbroner, "When Tomorrow Comes"

37. Drucker, "Next Twenty Years", pg. 113

38. Idem, pg. 12; pentru comentariul lui Thurow, vezi "Like Oil and Water: a Tale of Two Economists" de Louis Uchitelle în secțiunea de afaceri a ziarului "New York Times", 16 februarie 1997, pg. 1; pentru salarii și productivitate, vezi Sweeney, America

Needs a Raise", pg.37

39. Drucker, "Next Twenty Years", pg.62

40. Idem, pg. 102 – 103

41. Peter F. Drucker, "The Age of Social Transformation", în "Atlantic Monthly" (noiembrie, 1994), pg.55

42. E. J. Dionne, "The Only Look Dead" (New York: Simon & Schuster, 1996), Pg312

43. Drucker, "Landmarks", pg. XVI

44. Idem

45. Drucker, "New Society", pg. 328,331; pentru "comunism" vezi pg. 248; pentru "militarizare" vezi pg. 222; pentru "primul pas" vezi pg. 262

46. Drucker, "Landmarks", pg. XV, XVI

47. Idem, pg. 4,5

48. Idem pg. 22 – 23

49. Idem pg. 68,105

50. Idem pg. 115

51. Idem pg. 121

52. Drucker, "Landmarks", pg. 265

53. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 425

54. Idem, pg. 434

55. Idem, pg. 437

Capitolul 6: Inventând managementul

1. Interviu cu Warren Bennis, "The Invention of Management", în "Directors & Boards", iama 1982, pg.17

2. Drucker, "The Sociological Vision", pg. 153; Alfred D. Chandler Jr, "The Invisible Hand" (Cambridge: Harvard University Press, 1977), pg.43

3. Idem, pg. 204

4. Drucker, "Practice", pg. IX

5. Idem, pg. XI

6. Alexander R. Heron, "Institutional Bosses", în "Saturday Review", 22 ianuarie 1955, pg. 56; "Business Week", "Study of a Costly Resource", 18 decembrie 1954, pg. 70; Drucker, "Frontiers", pg.9

7. Drucker, "Practice", pg.3

8. Idem, pg. 3,4,12,34

9. Idem, pg. 146,341,349

10. Alan M. Kantrow, "Why Read Peter Drucker?", "Harvard Business Review", ianuarie-februarie 1980, pg. 81; pentru "forțele întunecate", vezi Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. XXIV

11. Drucker, "Practice", pg.6

12. Idem, pg.7

13. Idem, pg.12

14. Idem, pg.37

15. Drucker, "Practice", pg. 382

16. Idem, pg. 383; Drucker, "The Ecological Vision", pg. 389; Drucker, "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", pg.40

17. Drucker, "Practice", pg. 392

18. "American Banker", 28 decembrie 1979; Drucker, "Practice", pg. 49,50

19. Drucker, "Practice", pg.49

20. Idem, pg. 50,115

21. Idem, pg.51

22. Interviu cu autorul, decembrie 1995

23. Drucker, "Practice", pg. 114,116 – 117

24. Pentru "locuri comune", vezi "Management Theorists: Peter Drucker, Salvationist", în "The Economist", 1 octombrie 1994, pg. 83; Drucker, "Practice", pg. 114; pentru "Tarrant", vezi Tarrant, pg. 77; Drucker, "Management", pg. 384; Drucker,

"Practice", pg. 141

25. Pentru "Deming", vezi Andrea Gabor, "The Man who Discovered Quality" (New York: Random House, 1990), pg. 21,22; Tarrant, pg. 157,147

26. Drucker, "Practice", pg. 144

27. Idem, pg. 261

28. Idem, pg. 264

29. Idem, pg. 265; Drucker, "The Effective Executive", pg. 174; Drucker, "Management", pg. 421

30. Drucker, "Practice", pg. 269

31. Idem, pg. 272

32. Idem, pg. 278,279; Bell, "The End of Ideology", pg. 251

33. Idem, pg. 232

34. Drucker, "Practice", pg. 281; Drucker, "Post-Capitalist Society", pg. 33,35,292; Drucker, "Practice", pg. 284

35. Drucker, "Practice", pg. 293

36. Idem, pg. 293

37. Drucker, "Management", pg. 269; Abraham H. Maslow, "Eupsychian Management" (Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc. Și the Dorsey Press, 1965), Pg27

38. Richard H. Pells, "The Liberal Mind în a Conservative Age" (New York: Harper & Row), pg. 187; William H. White, "The Organization Man" (New York: Simon & Schuster, 1956), pg. 235

39. Drucker, "Effective Executive", pg. 75; Drucker, "Management", pg. 433

40. Emile Durkheim, "On Anomie", în "Images of Man" (New York: Braziller, 1960), pg. 477; Drucker, "Practice", pg. 267

41. Drucker, "Managing for Results" (New York: Harpercollins, 1993), pg. VII

42. Idem, pg. 3,6,7

43. Idem, pg. 62,66; interviul autorului cu Glenn Urban, decan al Sloan School of management; David J. Collins & Cynthia A. Montgomery, "Corporate Strategy" (Chicago: Irwin, 1997), pg.17

44. Drucker, "Effective Executive", pg.1

45. Idem, pg.44

46. Idem, pg. 23 – 24

47. Drucker, "Effective Executive", pg. 9,25

48. Idem, pg.52

49. Idem, pg. 24,75

50. Idem, pg. 24,108,109

51. Pentru, jazz⁴, vezi interviul cu Drucker în "Wired", august 1996, pg. 119; Drucker, "Effective Executive", pg. 52,159; pentru Sloan, vezi portretul lui Drucker în "Forbes", 10 martie 1997, pg. 125

52. Drucker, "Management", pg. 15,419

53. Idem, pg. 12,13

54. Idem, pg.16

55. Idem, pg. 9,10,13

56. Idem, pg.28

57. Idem, pg. 176; Drucker, "The New Realities", pg. 188

58. Pentru salariul masculin din 1979, vezi Richard D. Freeman, "Toward an Apartheid Economy?", "Harvard Business Review", septembrie – octombrie 1996, pg. 116

59. Pentru "săpun", vezi Drucker, "Effective Executive", pg. 4; Drucker, "Management", pg.33

60. Drucker, "Management", pg. 407,408,409

61. Idem, pg. 809,810

Capitolul 7: Era discontinuității

1. Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. XI

2. Idem, pg. XXVII
3. Idem, pg. 4,10
4. Idem, pg. 7,2,24
5. Idem, pg.29
6. Idem, pg. XXVI
7. Idem, pg. 36; Drucker, "Managing for the Future", pg. 19;
8. Drucker, "The Age of Discontinuity", pg.38
9. În Jeremy Rifkin, "The End of Work" (New York: putnam, 1995), pg. 103; pentru "50.000 \$ pe zi", vezi Joseph B. White, "Re-engineering Gums take Sleps to Remodel their Stalling Vehicles", în Wall Street Journal, pg. 1,26 noiembrie 1996
10. Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. 291,292,293,295,296
11. Mary Harrington Hall, "A Conversation with Peter F. Drucker", în "Psychology Today", pg. 71, mai 1968; Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. 296
12. Rifkin, "End of work", pg. 223
13. David riesman, "Individualism Reconsidered" (New York: The Free Press, 1964), pg, 312; Bell, "The End of Ideology", pg. 258
14. Drucker, "Frontiers", pg.5
15. Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. 81,156
16. Idem, pg. 158
17. Idem, pg.81
18. Idem, pg. 101
19. Idem, pg. 213
20. Idem, pg. 215
21. Idem, pg. 225
22. Idem, pg. 226,229,230
23. Idem, pg. 233; pentru soldatul american, vezi Michael J.

Bennett, "When Dreams Cametrue" (Washington, DE: Brassey's, 1996)

24. Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. 236

25. Idem, pg. 241

26. Idem, pg. 225

27. Idem, pg. 321; pentru Bok, vezi "The State of the Nation", pg. 425

28. Drucker, "The Age of Discontinuity", pg. 332

29. Drucker, "Managing for the Future", pg.11

30. Drucker, "The New Realities", pg. 19 – 23

31. Peter F. Drucker, "The Pension Fund Revolution" (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1996), pg.6

32. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 265

33. Drucker, "Frontiers", pg. 209

34. Idem, pg. 215

35. Drucker, "Pension Fund", pg.3

36. Idem, pg. 58,71

37. Idem, pg. 164,165

38. Jason Epstein, "Capitalism and Socialism: Declining Retums", în "The New York Review of Books", 17 februarie 1977, pg.36

Capitolul 8: Croiește-ți singur drum

1. Pentru acest paragraf, vezi "The Hostile Takeovers and its Discontents", în Drucker, "The Ecological Vision", pg. 249 – 271

2. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 251; pentru "estimare recentă", vezi Collins and Montgomery, "Corporate Strategy", pg.2

3. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 250

4. Idem, pg. 258,259; Drucker, "The Pension Fund Revolution", pg. 213

5. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 260

6. Drucker, "Post Capitalist Society", pg. 80; Drucker, "The Ecological Vision", pg. 254
7. "Industry Week", 18 aprilie 1988, pg.26
8. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 254
9. Drucker, "Innovation", pg. VII
10. Drucker, "Frontiers", pg.9
11. Drucker, "Innovation", pg. 2,3
12. Idem, pg.24
13. Drucker "innovation", pg. 139; Drucker, "Drucker on Asia", pg. 109; pentru "manager", vezi Drucker, "Great Change", pg.17
14. Drucker, "The Ecological Vision", pg. 107
15. Idem, pg. 111 – 113
16. Drucker, "The Ecological Vision", pg. III
17. Drucker, "Innovation", pg. 1 – 13
18. Castells, "The Rise of the Network Society", pg.61
19. Pentru citatul din New York Times, vezi "Illness is Turning into Financial Catastrophe", de Pelir T. Kilbom, 1 august 1997, pg. 110; pentru "firmele mici", vezi Robert Z. Lawrence, "Is it the Economy Stupid?", în "Why People dont Trust Govemment?" (Cambridge, MĂ: Harvard University Press, 1997), pg. 118; Freeman, Harvard Business Review, op. Cât, pg. 119 – 126
20. Drucker, "Economic Man", pg. 134
21. Drucker, "Great Change", pg. 236
22. Idem, pg. 252
23. Dintr-un interviu cu Peter F. Drucker; pentru "transformarea ființei umane", din Drucker, "Great Change", pg. 256; Nicholas Mills, "The Triumph of Meanness" (Boston: Houghton Mifflin, 1997), pg. 80 – 83
24. Idem, pg. 257; Drucker, "What Business can Le-am From

Non-Profits", în "Harvard Business Review", iulie-august 1989, pg.1

25. Drucker, "Great Change", pg. 228; vezi Theda Skoepol, "The Next Liberalism", în "Atlantic Monthly", aprilie 1997, pg. 119

26. Drucker, "Managing the Non-Profit", pg. XIV; Drucker, "The New Realities", pg. 200

27 Peter Baida, "Doing Good Well", New York Times Book Review, 10/29/90, pg.21

28. Drucker, "Managing the Non-Profit", pg. 58,71,120,148,193,197,277,278

29. Idem, pg.19

30. Drucker, "Post-Capitalist Society", pg.45

31. Idem, pg. 3,42,44

32. Drucker, "Great Change", pg. 236

33. Idem, pg. 351 – 352